# ISSO É MARKETING

Para ser visto é preciso aprender a enxergar

SETH GODIN

Índice

SINOPSE

O marketing existe há tanto tempo que o consideramos um dado adquirido. Como o peixe que não entende a água em que vive, não vemos o que realmente está acontecendo e não vemos percebemos como isso está nos mudando. Chegou a hora de fazer mais. Do melhorar as coisas. Para causar a mudança que você gostaria de ver no mundo.

Graças a essas páginas, você aprenderá a construir laços de confiança com seu mercado objetivo; para se posicionar - decida não apenas para quem é o seu produto, mas para quem ele não é -; para atingir seus objetivos enquanto ajuda os outros; banir velhas abordagens para publicidade e branding que não funcionam mais; e, entre muitas outras coisas, dominar e promover qualquer decisão de compra.

Não importa com qual produto ou serviço você trabalha, este livro o ajudará repensar como apresentá-lo ao mundo, como realmente se conectar com as pessoas que você você quer e como conseguir não só querer comprá-lo, mas também ter orgulho de ter feito isso.

Seth Godin

# Isto é marketing

Não use o marketing para
para resolver os problemas
seu negócio: use-o para
para resolver os problemas
de seus clientes

Traduzido por Isabel Murillo

[Um gráfico para mostrar o que você encontrará neste livro]

Página 9

## Nota do autor

O marketing está em toda parte. Das suas primeiras memórias ao
No momento anterior à abertura deste livro, você foi inundado com marketing. Você já
aprendeu a ler os sinais que alinham estradas e ruas, e dedicar
tempo e dinheiro para reagir ao que os profissionais de marketing
eles colocam você na sua frente. O marketing, mais do que um lago ou uma floresta, é a paisagem
da vida moderna.

O marketing existe há tanto tempo que o consideramos garantido
feito. Como o peixe fora d'água, não vemos o que realmente está acontecendo
e não percebemos como isso está nos mudando.

Agora é a hora de fazer mais com marketing. Para melhorar o
coisa. Para causar a mudança que você gostaria de ver no mundo. De fazer
crescer o seu projeto, isso é certo, mas, acima de tudo, se colocar
serviço de seus entes queridos.

A resposta a praticamente todas as perguntas relacionadas ao
O trabalho é na verdade outra questão: "Quem posso ajudar?"

**ISTO É MARKETING**

- O marketing busca *mais* . Mais participação de mercado, mais clientes, mais trabalho.
- O marketing é impulsionado pelos melhores. Melhor serviço, melhor comunidade, melhores resultados.
- O marketing cria cultura. Status, afiliação, pessoas como nós.

- Marketing é, antes de tudo, mudança.
- Mude a cultura, mude o mundo.
- Os profissionais de marketing fazem a mudança acontecer.
- Somos todos profissionais de marketing e todos temos
 capacidade de fazer acontecer mais mudanças do que nós
 nós imaginamos. Nossa oportunidade e nossa obrigação é fazer



marketing do qual podemos nos orgulhar.

**QUAL A ALTURA DO SEU GIRASSOL?**

A maioria das pessoas só se preocupa com isso. O tamanho de uma marca, é quota de mercado, o número de seguidores nas redes sociais. o Profissionais de marketing passam a maior parte do tempo gerenciar o show de hype, para tentar ser cada vez maiores.

Mas a realidade é que os girassóis altos têm raízes profundas e complexo. Sem eles, eles nunca poderiam ser muito altos.

Este livro é sobre raízes. Em ancorar intensamente o trabalho no sonhos e desejos que você quer realizar e nas comunidades para aqueles que você deseja oferecer seus serviços. É sobre mudar as pessoas para melhor na criação de um trabalho do qual você possa se orgulhar. E é sobre ser o único driver de mercado, e não apenas sendo impulsionado pelo mercado.

Podemos fazer um trabalho relevante para as pessoas de quem gostamos. Se você é como a maioria dos meus leitores, não acho que você possa fazer de outra maneira Maneira.

**NÃO SAIRÁ SOMENTE DO MERCADO**

As melhores ideias não são adotadas instantaneamente. Até mesmo os semáforos ou sorvetes com cobertura de nozes e xaropes demoravam anos para popularizar.

E isso ocorre porque as melhores ideias exigem grandes mudanças. Eles normalmente vão contra o *status quo* , e todos sabem que a inércia é uma força poderoso.

Porque há muito barulho e muita desconfiança. Mudança é arriscado.

E porque queremos que outros experimentem antes de nós.

Seu trabalho mais generoso e cuidadoso precisa encontrar pessoas para aquele que está destinado. E seu trabalho de maior sucesso se espalhará porque você projetou para fazer acontecer.

**MARKETING NÃO CONSISTE**

**SÓ NA VENDA DE SABÃO**

Quando você está dando uma palestra TED, está fazendo marketing.

Quando você pede um aumento ao seu chefe, você está fazendo marketing.

Quando você arrecada dinheiro para melhorar seu playground comunidade, você está fazendo marketing.

E sim, quando você tenta expandir seu departamento no trabalho, você também está fazendo marketing.

Por muito tempo, na época em que o marketing e a publicidade eles eram a mesma coisa, o marketing era reservado aos altos executivos quem gerenciou orçamentos.

Mas agora também é para você.

**O MERCADO DECIDE**

Você criou algo incrível. Você tem que ganhar a vida. Seu chefe quer aumentar as vendas. Aquela organização sem fins lucrativos que interessado, uma grande organização, precisa levantar fundos. seu candidato não está indo bem nas pesquisas. Você quer o chefe aprova seu projeto ...

Porque não funciona? Se for sobre criar, se escrever ou pintar ou construir é muito divertido, por que nos importamos tanto encontre-nos, reconheça-nos, publique-nos, divulgue-nos ..., isto é, que nos comercializar?

Marketing é o ato de fazer a mudança acontecer. Com fazer não é suficiente. O impacto não ocorre até que você mude alguém.

Quando você mudou a opinião de seu chefe.

Quando você mudou o sistema escolar.

Quando você mudou a demanda por seu produto.

E isso pode ser alcançado criando tensão e reduzindo-a. Estabelecendo normas culturais. Compreender funções e ajudar alterá-los (ou mantê-los).

Mas antes de tudo, você tem que ver. E então você tem que decidir trabalhar com seres humanos para ajudá-los a encontrar o que procuram.



**COMO SABER SE VOCÊ TEM UM PROBLEMA DE MARKETING**

Você não está ocupado o suficiente.

Suas ideias não estão se espalhando.

A comunidade ao seu redor não é o que poderia ser.

As pessoas de quem você gosta não estão obtendo tudo o que esperavam.

Seu político precisa de mais votos, seu trabalho não preenche vocês, seus clientes frustrado.

Se você vê uma maneira de melhorar as coisas, você tem um problema com marketing.

**A RESPOSTA A UM FILME**

O cineasta e promotor musical Brian Koppelman usa a expressão "o

resposta a um filme ', em que o filme é equiparado ao problema.

E é, naturalmente. É o problema de desbloquear o visualizador (ou produtor, ator ou diretor). Para ganhar seguidores. Que eles permitem que você insira-os com sua história. Para ter a oportunidade de contar sua história e, então ter aquela história que cria algum tipo de impacto.

E, da mesma forma que um filme é um problema, o história do seu marketing. Tem que mover de alguma forma o seu interlocutores, você tem que dizer a eles algo que eles estão esperando para ouvir, algo que eles estão abertos para acreditar. Você tem que convidá-los para uma jornada no que uma mudança pode ocorrer. E então, quando você conseguiu abrir todas aquelas portas, você tem que consertar o problema, fazer o promessa.

Você tem uma pergunta de marketing e pode haver uma responda. Mas você só vai conseguir se procurar.

## VENDA SEU TRABALHO USANDO O MARKETING É UMA RECLAMAÇÃO NO CAMINHO PARA MELHORAR

Dizem que a melhor maneira de reclamar é melhorando as coisas.

É difícil fazer isso se você não pode divulgar suas ideias, se você não pode partilhe-os ou se não lhe pagarem pelo trabalho que faz.



O primeiro passo para tornar as coisas melhores é fazer melhores coisas.

Mas a melhora não depende só de você. A melhoria no vácuo é impossível.

Melhoria é a mudança que vemos quando o mercado adota o que estamos oferecendo. Melhoria é o que acontece quando a cultura absorve nosso trabalho e aprimoramento. Melhoria é o que acontece quando fazemos os sonhos das pessoas a quem oferecemos nossas ideias se tornam realidade.

Os profissionais de marketing tornam as coisas melhores, tornando o mudança.

Compartilhar seu caminho para a melhoria é conhecido como marketing, e você pode fazer isso. Todos nós podemos fazer isso.

Para obter mais informações sobre as idéias apresentadas neste livro, visite <www.TheMarketingSeminar.com>.

## 1. Sem consumismo em massa, sem *spam* , sem constrangimento ...

O marketing mudou, mas nossa ideia do que devemos
O que fazer a seguir não seguiu a mesma taxa de mudança. Quando
temos dúvidas, gritamos, egoisticamente. Quando ficamos
encurralados, colocamos em jogo uma estratégia ofensiva e roubamos o
concorrência em vez de expandir o mercado. Quando eles nos pressionam
presumimos que todos são iguais a nós, embora
desinformado.

Lembramos que fomos criados no mundo do consumo em massa,
marcado pela televisão e pelos 40 maiores sucessos.
profissionais de marketing, tentamos repetir truques antigos que hoje
hoje eles não funcionam mais.

**OS PONTOS DA BÚSSOLA PARA A CONFIANÇA**

Aproximadamente a cada trezentos mil anos, o pólo magnético norte e o
pólo sul magnético trocam de posição. O campo magnético do
A Terra está invertida.

No sentido cultural, esse tipo de investimento é um fenômeno que é
produz com ainda mais frequência.

E no mundo da mudança cultural, simplesmente aconteceu. O verdadeiro norte,
o método que funciona melhor foi revertido. Em vez de na massa
O marketing egoísta e eficaz hoje se baseia na empatia e no serviço.

Neste livro, trabalharemos colaborativamente para resolver um conjunto
de problemas inter-relacionados: como divulgar nossas idéias; como
criar o impacto que procuramos; como melhorar a cultura.

Não existe um roteiro simples para nos guiar em nosso
estrada. Não existe uma série de táticas que nos diga passo a passo o que
Faz. Mas o que posso prometer ao leitor é uma bússola (um verdadeiro
norte), um método recursivo que melhorará quanto mais o usarmos.

Este livro é baseado em um seminário de 100 dias que não inclui apenas
aulas, mas também *coaching* pessoal do trabalho realizado.
Em <TheMarketingSeminar.com> reunimos milhares de profissionais
marketing e os desafiamos a se aprofundar, compartilhar sua jornada, se desafiar
uns aos outros para descobrir as coisas que realmente funcionam.

Conforme você avança no livro, nunca hesite se
você tem que mudar de ideia, se tiver que refazer uma suposição ou
questionar uma prática atual: adaptar, testar, verificar os resultados e
repetir.

O marketing é uma grande vocação. É o trabalho de mudança positiva.
Estou animado para acompanhá-lo nesta viagem e espero que você encontre aqui
todas as ferramentas de que você precisa.

## MARKETING NÃO É UMA BATALHA, NÃO É UMA GUERRA, NEM MESMO UMA COMPETIÇÃO

O marketing é o ato generoso de ajudar os outros a resolver um problema.
problema ... seu problema.

É uma oportunidade de mudar a cultura para melhor.

O marketing não tem nada a ver com gritos, assédio ou coerção.

Em vez disso, é uma oportunidade de se colocar a serviço dos outros.

A Internet é o primeiro meio de comunicação de massa que não é
inventado para deixar os profissionais de marketing felizes. A televisão era
inventado para transmitir comerciais, e o rádio foi inventado para que
os anúncios de rádio tinham um lugar para morar.

Mas a internet não foi construída com interrupções de anúncios em mente ou
nas massas. É o maior meio de comunicação que existe, mas
também o menor. Não há massas, nem você pode roubar a atenção do
público sem pagar quase nada como as empresas faziam na época de sua
avós. Para ser muito claro: a internet é como um campo de jogo livre e



imenso, um lugar onde todas as ideias merecem ser vistas pelo todo
mundo. Na verdade, é como um milhão de sussurros, uma série
número infinito de conversas egoístas que raramente incluem você e o trabalho
O que você faz.

## A MÁGICA DA PUBLICIDADE É UM ARMADILHA QUE NOS EVITA DE CONSTRUIR UMA HISTÓRIA ÚTIL

Por muito tempo, a maneira mais eficiente que uma empresa tinha
comercial para gerar mudanças em grande escala era muito simples: compre
publicidade. Publicidade funcionou. Os anúncios eram uma pechincha. o

A publicidade pagou-se generosamente. Além disso, a publicidade era
engraçado. Você pode comprar muitos anúncios de uma só vez. Anunciando você tornou-se famoso. A publicidade tornou sua marca famosa. E a publicidade foi confiável: o dinheiro gasto nele foi equivalente às vendas obtidas
Em troca.

Então, alguém se pergunta que, muito rapidamente,
os profissionais de marketing decidiram que o que estavam fazendo era publicidade? Durante a maior parte da minha vida, o marketing *foi* propaganda.

Mas então parou de ser assim.

*O que significa que você não tem escolha a não ser se tornar um profissional de marketing* .

O que significa ver o que os outros veem. Crie tensão.
Alinhe-se com as tribos. Crie ideias que se espalham. Significa fazer o trabalho duro de ser liderado pelo mercado e trabalhar com esse mercado (com a sua participação nesse mercado).

**SOBRE COMO FAZER SUA VOZ OUVIR**
**(A PERGUNTA INCORRETA,**
**PRECISAMENTE)**

"Como faço minha voz ser ouvida?"

O especialista em otimização de mecanismos de pesquisa promete que,
Quando as pessoas procuram por você, elas o encontrarão.



O consultor do Facebook explica como entrar no perfil do
pessoas adequadas.

Profissionais de RP prometem artigos,
menções e comentários.

E Don Draper, David Ogilvy e assim por diante trocam seu dinheiro por publicidade. Publicidade bonita, sexy e eficaz.

Tudo isso para fazer sua voz ser ouvida.

Mas isso não é marketing, não é mais. E não funciona, não funciona mais.

Vamos conversar sobre como fazer o mundo descobrir você. *Mas isso é a última parte, não a primeira* .

O marketing é importante o suficiente para acertar, o que
significa que você tem que fazer a outra parte primeiro.

**OS PROFISSIONAIS DE MARKETING**
**SHAMELESS FEZ**
**QUE OS OUTROS SENTEM VERGONHA**

Um trapaceiro que trabalha no curto prazo, buscando maximizar seu benefícios, você facilmente acaba adotando uma mentalidade de canalha. Pratique *spam* (ou lixo eletrônico), engano, coerção. Isso existe no mundo alguma outra profissão que se orgulha de fazer isso?

Você não encontrará engenheiros civis chamando cidadãos idosos para meia-noite para vender moedas colecionáveis sem valor.
Você também não ouvirá falar de contadores que extraem os dados de seus clientes sem permissão, nem de maestros que orgulhosamente publicam no
Web muitas críticas falsas.

Esta busca desavergonhada por atenção às custas da verdade tem empurrou muitos marqueteiros generosos e éticos para esconder seus melhores trabalhos, ter vergonha da ideia de ser dirigido pelo mercado.

E isso não está certo.

O outro tipo de marketing, marketing eficaz, consiste em entender as opiniões e desejos de nossos clientes para que possamos conectar-se com eles. É sobre sentir falta quando você não está por perto,



contribuir mais do que eles esperam para aqueles que confiam em nós. Se trata de procure voluntários, não vítimas.

Hoje em dia, existe uma grande onda de pessoas que estão fazendo marketing porque você sabe que pode melhorar as coisas. São as pessoas que são preparada para se envolver com o mercado porque sabe que pode contribuir para a nossa cultura.

Pessoas como você.

## O FECHAMENTO E A CHAVE

Faça uma chave e comece a procurar por uma fechadura que ser capaz de abrir com ele não faz sentido.

A única solução produtiva é encontrar uma fechadura e, em seguida, faça a chave.

É mais fácil criar produtos e serviços para clientes que Você deseja ajudar a encontrar clientes para seus produtos e serviços.

## O MARKETING NÃO DEVE SER EGOÍSTA

Na verdade, o melhor marketing de todos os tempos.

O marketing é o ato generoso de ajudar os outros a se tornarem quem eles aspiram se tornar. Envolve a criação de histórias, histórias honestas que se movem e se espalham. Profissionais de marketing oferecem soluções, oportunidades para as pessoas resolverem problemas e seguir em frente.

E quando nossas ideias se espalham, mudamos a cultura. Construímos algo que as pessoas sentiriam falta se não estivessem lá, algo que dá sentido, relacionamentos e possibilidades.

O outro tipo de marketing - o hype, o scammer, aquele que prensas - é baseado no egoísmo. Eu sei que não funciona a longo prazo e você Você pode fazer melhor do que isso. Todos podemos.

## ESTUDO DE CASO: PINGUIM MAGIC

Abracadabra, o show acabou.

A Penguin Magic é o tipo de empresa para a qual a Internet foi inventada.

Quando criança, você pode ter vivido perto de uma loja de magia. Dentro minha cidade natal ainda tem um. Mal iluminado, com paredes revestidas com painéis de fórmica e, quase certamente, com o proprietário que atende a clientela atrás do balcão. Um proprietário que, por mais que ame seu trabalho, ele não pode ter sucesso.

Se você gosta de magia, certamente conhece o Penguin Magic. Não é ele Amazona dos truques de mágica (já que ser a amazona de tudo que é complicado). Mas conseguiu adquirir um ser de porte significativo muito diferente da Amazon e entendendo exatamente o que você quer, conheça e crie seu público.

Em primeiro lugar, todos os truques que vendem são mostrados em vídeo. Ele o vídeo, é claro, não revela o segredo do truque, por isso cria tensão. Se você quer saber, não tem escolha a não ser comprá-lo.

Os vídeos, publicados tanto em seu site quanto no YouTube, eles já têm mais de um bilhão de visualizações. Um bilhão visualizações sem nenhum custo de distribuição.

Em segundo lugar, as pessoas que dirigem a página perceberam que mágicos profissionais raramente compram truques, porque eles são suficientes e sobraram uma dúzia ou vinte truques. Seu público muda diariamente e eles não se importam de se repetir.

O torcedor, por outro lado, tem sempre o mesmo público (amigos e parentes) e, consequentemente, é forçado a mudar constantemente de rotina.

Terceiro, todos os cheats recebem feedback detalhado. E eles não são opiniões escritas por idiotas que enxameiam pelo Yelp ou Amazon, mas por outros mágicos. Pessoas endurecidas, que sabem valorizar um trabalho bem executado. Dentro O site possui mais de oitenta e duas mil opiniões sobre seus produtos.

Como resultado, os produtos de alta qualidade da Penguin eles mudam constantemente. Os criadores veem imediatamente o seu trabalho competição e isso lhes dá ímpeto para criar coisas ainda melhores. Dentro Pinguim, em vez de um ciclo de produção medido em anos, uma ideia pode vá do conceito ao produto em apenas um mês. Até o momento, eles têm em a página mais de dezesseis mil produtos diferentes.



A Penguin continua a investir no estabelecimento de relacionamentos não só dentro da comunidade (eles têm o endereço de e-mail de dezenas de milhares de clientes), mas também fora dela. Tem feito trezentas palestras, que acabaram se tornando palestras TED sobre magia, além de administrar quase uma centena de convenções.

Quanto mais os magos aprendem uns com os outros, maior é a probabilidade de eles mantenha a Penguin um sucesso.

## VOCÊ NÃO É UM FATFISH

Você não trabalha para uma empresa de sabão. Você não é um profissional

marketing industrial desatualizado.

Por que então você age como um?

O financiamento que obteve através do site da
O financiamento coletivo do Kickstarter está se aproximando da data de expiração, e assim
Então, você tem uma boa desculpa para esmagar todos os
*influenciadores que* você conhece para pedir-lhes que lhe enviem um telegrama. Mas
ignorar.

Você trabalha para uma empresa de marketing de conteúdo e se dedica
controlar obsessivamente quantos cliques seus artigos recebem, de longe
que a merda que você escreve faz você se sentir mal.

Você se dedica a fazer gráficos sobre o número de seguidores que
você tem no Instagram, tanto quanto você sabe que todo mundo é limitado
simplesmente para comprar seguidores.

Você reduz seus preços porque as pessoas dizem que suas taxas são muito altas
alto, mas não parece adiantar nada.

É sempre o mesmo: a velha era industrial egoísta e modernizada
para uma nova geração.

Sua situação de emergência não é uma licença para roubar meu
Atenção. Sua insegurança não é uma permissão para assediar a mim e ao meu
amigos.

Existe uma maneira mais eficaz. Você consegue. Não é fácil. Mas a
A escada que leva você até lá é bem iluminada.

**CHEGOU O MOMENTO**

Página 21

Chegou a hora de pular fora do carrossel de mídia social, que todo
Ele gira mais rápido, mas não leva a lugar nenhum.

É hora de parar de assediar e interromper.

É hora de parar de enviar spam e pensar que estão
Bem-vinda.

O tempo de fazer coisas comuns para pessoas comuns e supor,
por outro lado, pode-se trabalhar com preços superiores aos atuais.

A hora de parar de implorar às pessoas para serem seus clientes, e
É hora de parar de se sentir mal por ser pago por seu trabalho.

A hora de parar de procurar atalhos e a hora de começar
insista em um caminho longo e viável.

Página 22

## 2. O profissional de marketing aprender a ver

Em 1983, ele era um jovem e inexperiente *gerente de marca* na Spinnaker, uma pequena empresa de software para a qual comecei a trabalhar depois terminar meus estudos na escola de negócios. De repente eu me encontrei gerenciando um orçamento de um milhão de dólares, atendendo elegantes refeições com anunciantes e sentir uma necessidade urgente: divulgar o software que minha equipe maravilhosa criou.

Gastei *todo* o dinheiro que tinha em publicidade. o Os anúncios não funcionavam porque todos os ignoravam. Mas, de uma forma ou de outra, o software foi vendido.

Ao longo dos anos, lancei dezenas e dezenas de projetos e vendi bens e serviços a empresas e particulares. eu tenho trabalhou com Jay Levinson, o pai do marketing de guerrilha, com Lester Wunderman, o padrinho da propaganda por mala direta, e com Bernadette Jiwa, a senhora da narrativa publicitária. Minhas ideias têm desenvolveram empresas de bilhões de dólares e levantaram um montante semelhante para organizações sem fins lucrativos proeminentes.

Acima de tudo, minha jornada tem sido entender o que é que funciona e na tentativa de entender o que não funciona. Foi um experimento de tentativa e erro em andamento (principalmente erro) com projetos e organizações que são importantes para mim.

E graças a tudo isso, agora tenho uma bússola que indica o que é marketing hoje, a condição humana e nossa cultura. Esta é uma abordagem simples, mas nem sempre é fácil adotar, pois implica paciência, empatia e respeito.

O marketing que permeia nossas vidas não é o marketing que Eu quero que você faça isso. Atalhos que usam dinheiro para comprar cuidados e vender produtos comuns para pessoas comuns é um artefato de outra era,

não aquele em que vivemos agora.

É possível aprender a ver como o ser humano sonha, decide e age. Y se você ajudar as pessoas a serem uma versão melhor de si mesmas, a ser a pessoa você quer ser, você será um bom comerciante.

**MARKETING EM CINCO PASSOS**

O **primeiro passo** é inventar algo que valha a pena criar, com uma história que vale a pena contar e uma contribuição sobre a qual vale a pena falar.

A **segunda etapa** é projetar e construir de tal forma que existem algumas pessoas que se beneficiam especialmente com isso e se preocupe com ela.

A **terceira etapa** é contar uma história que se encaixa no narrativa interna e os sonhos daquele pequeno grupo de pessoas, o mercado mínimo viável.

A **quarta etapa** é uma etapa que entusiasma a todos: faça espalhe a palavra.

A **última etapa** é muitas vezes ignorada: estar presente - de certa forma regular, consistente e generoso, por anos e anos - para organizar, liderar e construir confiança na mudança que deseja realizar. Obtivermos permissão para rastrear e ganhar adeptos para ensinar.

Como profissionais de marketing, temos que trabalhar constantemente para ajudar a espalhar a ideia de pessoa para pessoa, para cativar uma tribo e tornar a mudança possível.

**ISTO É MARKETING: UM RESUMO**

Ideias que espalham vencem.

Os profissionais de marketing tornam a mudança possível: para o mercado mínimo viável, e entrega de mensagens antecipadas, pessoais e relevantes que as pessoas desejam receber.

Os profissionais de marketing não usam os consumidores para resolva o problema da sua empresa; use o marketing para resolver os problemas dos outros. Eles têm a empatia necessária para saber que



aqueles a quem aspiram servir não querem o que quer do marketing, eles não acreditam no que acreditam e não se importam com o que eles se importam. E eles sabem que provavelmente nunca acontecerá.

No coração de nossa cultura, encontramos nossa crença no status, a percepção que temos do papel que devemos desempenhar em qualquer interação, do que vamos fazer a seguir.

Usamos funções de status e nossas decisões de afiliação e domínio para decidir para onde queremos ir e como lá chegar.

As histórias persistentes, consistentes e frequentes comunicadas a um público que está alinhado com eles, eles irão capturar sua atenção, confiança e eles o farão agir.

O marketing direto não é o mesmo que marketing de marca, mesmo que ambos sejam baseados em nossa decisão de fazer a coisa certa para o pessoas corretas.

"Pessoas como nós fazem coisas assim", é assim que entendemos nossa cultura e os profissionais de marketing se inscrevem para diariamente para essa ideia.

As ideias descem uma ladeira. Eles vagueiam facilmente entre Aqueles que os adotam primeiro pulam um abismo e depois ascendem com esforço para as massas. As vezes.

Nosso cérebro está cheio de ruído e, conseqüentemente, nossa atenção está uma mercadoria preciosa. Profissionais de marketing inteligentes tentam facilitam a vida de quem trabalha com eles, ajudando-os a posicionar o Ofereça de uma forma que faça sentido e seja memorável.

O marketing começa (e muitas vezes termina) com o que fazemos e com como fazemos isso, e não tem nada a ver com tudo o que acontece depois o produto ou serviço foi projetado e enviado.

A tática pode fazer a diferença, mas a estratégia - nosso compromisso com uma forma de ser, uma história para contar e uma promessa fazer - pode mudar tudo.

Se você quer fazer mudanças, comece fazendo cultura. Começa organizando um grupo muito unido. Ele começa sincronizando com o pessoas.

---

**Página 25**

A cultura vence a estratégia ..., porque muito dessa cultura *é* estratégia.

**COISAS QUE PROFISSIONAIS**
**O MARKETING SABE**

1. Pessoas comprometidas e criativas podem mudar o mundo (de Na verdade, eles são os únicos que o fazem). Você pode fazer isso também agora, e você pode fazer muito mais mudanças do que você Imagine.
2. Você não pode mudar a todos; Portanto, se você formular o pergunte "para quem é a mudança?", você pode focar melhor seu agindo e você gerenciará melhor os não-crentes (tanto aqueles que habitar sua cabeça como o mundo exterior).
3. A mudança funciona melhor se houver intenção. Postura de trabalho adotar é aquele que responde à pergunta 'o que é isso mudança?".
4. Os seres humanos contam histórias uns aos outros. Então, para cada um estamos preocupados, são sempre histórias totalmente verdadeiras e, em Conseqüentemente, é uma loucura tentar nos convencer do contrário.
5. Podemos classificar as pessoas em grupos estereotipados que Histórias semelhantes são frequentemente (embora nem sempre) contadas,

grupos que tomam decisões semelhantes com base em como eles percebem
seu status e outras necessidades.

6. O que você diz não é tão importante quanto o que os outros dizem
de você.

Página 26

## 3. Mudanças de marketing para pessoas por meio de histórias, relacionamentos e experiências

### ESTUDO DE CASO: VISIONSPRING; VENDENDO ÓCULOS PARA PESSOAS QUE VOCÊ PRECISA DELES

Todos nós temos uma história em nossas cabeças, uma narrativa que usamos para
mover ao redor do mundo. O extraordinário sobre o caso é que cada narrativa é
diferente.

Há alguns anos, viajei com uma pequena equipe para uma aldeia na Índia
para tentar entender os desafios que você enfrenta
VisionSpring no seu dia a dia.

VisionSpring é uma empresa dedicada ao fornecimento de óculos de leitura
para um bilhão de pessoas em todo o mundo que precisam deles, mas não
eles podem pegá-los.

Quando a expectativa de vida era de trinta ou quarenta anos, ninguém
Importava que a maioria das pessoas precisasse de óculos para ler
começando aos cinquenta. Mas como essa expectativa de vida tem
aumentou, mais e mais pessoas são saudáveis e ativas, mas
incapaz de trabalhar porque não consegue ler ou executar
trabalhos que exigem uma boa visão de perto. Se você trabalha como
costureira, enfermeira ou joalheira, que trabalha sem óculos depois de certa idade é
praticamente impossível.

A estratégia da VisionSpring é vender óculos no atacado para
um custo muito baixo, cerca de alguns dólares por óculos; então,
trabalhando em colaboração com vendedores ambulantes locais, eles entregam
seus óculos para cidades ao redor do mundo, onde são vendidos aproximadamente para
três dolares.

**Página 27**

A diferença de um dólar entre o custo de fabricação e o custo de venda é suficiente para pagar o frete e vendedores locais, e também para que a organização continue crescendo.

Quando montamos nossa mesa de exibição em uma aldeia, ele se aproximou muita gente para ver o que aconteceu. Foi um dia muito quente e havia pouco para Faz.

Os homens estavam vestidos com as tradicionais camisas de trabalho da Índia, bordada, com bolso na frente. O tecido era tão fino sugerindo que todos eles tinham algumas rúpias naqueles bolsos.

Conseqüentemente, ele sabia três coisas:

1. Considerando sua idade, muitas dessas pessoas precisavam óculos. Isso era biologia pura.
2. Muitos não usavam óculos, nem nos bolsos, e por isso o que eu deduzi que com toda probabilidade eles não o fizeram.
3. A maioria das pessoas que enxameavam lá carregavam dinheiro em seus bolso. E mesmo que os óculos fossem caros para alguém que ganha apenas três dólares por dia, todos tinham dinheiro sobre.

Quando as pessoas se aproximaram da mesa, entregamos a elas uma folha laminado para realizar um teste de visão. A prova foi feito de tal forma que mesmo aqueles que não sabiam ler poderiam fazê-lo, qualquer língua que eles falassem.

Em seguida, oferecemos ao interessado alguns óculos e pedimos para ser testado novamente. E então, instantaneamente, foi Ele percebeu que podia ver perfeitamente de perto. É assim que óculos. Para esses homens e mulheres, não era uma tecnologia nova, nem um tecnologia que não inspirava confiança.

Em seguida, retiraríamos o par de óculos de amostra e ofereceríamos a ele ao cliente um espelho e dez modelos diferentes de óculos, novos e protegidos por tampas de plástico. Cerca de um terço das pessoas que se aproximaram a mesa e eles precisavam de óculos acabou ficando um par.

**Página 28**

Um *terço* .

Eu fiquei chocado.

Foi incrível para mim que 65 por cento das pessoas que precisavam óculos, que sabia que ele precisava de óculos e tinha dinheiro para comprar óculos, vai acabar saindo.

Eu me coloquei no lugar deles e era impossível para mim imaginar

essa decisão. A possibilidade de adquirir óculos iria desaparecer em
uma hora. O preço era fabuloso. Era uma tecnologia confiável
isso funcionou. O que estávamos fazendo de errado?

Sentei-me ao sol por uma hora, refletindo sobre esse problema. Tive a sensação de que todos os meus anos de trabalho como profissional o marketing me levou lá.

Portanto, decidi mudar uma coisa no processo.

Uma coisa que *dobrou* o número de copos vendidos.

Fiz o seguinte: tirei todos os copos da mesa.

A partir de então, quando as pessoas que esperavam na fila estavam ele experimentou os óculos de amostra, dissemos: 'Estes são os seus novos óculos. sim Eles trabalham para você e você gosta deles, pague-nos três dólares. Se você não os quer, devolva-os para nós, por favor.

Que simples

Mudamos a história. Partimos de «aqui você tem a chance de compre, que os óculos cabem em você, para recuperar a visão, para desfrutar o processo, de sentir que você o domina do início ao fim "até" você quer que nós Vamos pegar os óculos ou você quer pagar para ficar com esses óculos que você vê Para que trabalham? ».

O desejo de vencer versus o desejo de evitar a perda.

Quando você vive na pobreza absoluta, é difícil imaginar o prazer que pode proporcionar às pessoas que vivem em melhores condições sorte em fazer uma compra. A emoção de comprar algo que você nunca comprou.

Comprar é igual a correr riscos. Arriscamos tempo e dinheiro em algo novo, algo que pode ser magnífico. E se corrermos esse risco é porque estar errado não tem consequências fatais. Se estivermos errados, não ficamos sem jantar ou sem poder ir ao médico.



E se errarmos, não só continuaremos a viver mais um dia, mas que, além disso, amanhã iremos às compras novamente.

Por outro lado, perceber que as pessoas podem não considerar o processo de compra da mesma forma que eu, ou da mesma forma que os ópticos do mundo ocidental consideraram, comecei a ver as coisas de uma perspectiva diferente. Talvez aquelas pessoas que éramos tentando oferecer nossos serviços viram o fato de adquirir algo novo como uma ameaça, não como uma atividade divertida.

Adolescentes que frequentam um shopping típico ficaria furioso com a ideia de não poder experimentar todos os óculos do loja, não sendo capaz de decidir qual par manter.

A maioria de nós não aceitaria um par de óculos usados, gostaria que o modelo mais recente do mercado. Mesmo se "usado" significasse testado apenas uma vez. Mas não adianta imaginar que todos sabe o que sabemos, que ele quer o que nós queremos e que acredite no que nós acreditamos.

Minha história de como comprar óculos não é nem melhor nem pior do que aquela você pode ter o próximo cliente potencial na fila aquela mesa. Minha história é apenas minha história, e se não funcionar, é um arrogância insiste nele.

O método para melhorar as coisas é imaginar a história que aqueles que queremos servir realmente precisam ouvir. Nós devemos seja generoso e compartilhe essa história para que, desta forma, eles possam tenha orgulho de suas ações.

**PARE POR UM MOMENTO PARA PENSAR NO SUV**

Imagino que a maioria dos leitores deste livro não se dedique ao marketing de automóveis, mas também imagino que a maioria terá comprado sempre um carro.

A questão que gostaria de refletir é: por que você comprou o carro que você comprou?

Por que as pessoas que nunca dirigirão em estradas rurais comprando um Toyota Land Cruiser de noventa mil dólares?



Por que pagar uma quantia adicional significativa pelo modo de É 'ridículo' dirigir um Tesla se você não espera (ou precisa) passar nunca de zero a cem em menos de três segundos?

Por que instalar um aparelho de som de três mil dólares em seu carro se em casa você só escuta um rádio-relógio de trinta dólares?

E ainda mais surpreendente: a cor do carro mais popular varia dependendo o tipo de carro que você compra.

Se você não está disposto a lucrar, o objetivo principal de as decisões que você toma ao comprar um veículo cinquenta mil dólares, que chance você tem de ser quando compra uma garrafa de perfume ou chiclete?

O marketing não é uma corrida para adicionar mais detalhes, características ou funções por menos dinheiro.

O marketing é o nosso compromisso de mudar em nome daqueles que a quem queremos servir, e fazemos isso entendendo as forças irracional que nos move a todos.

**A ANECDOTA DA BROCA 0,5 MILÍMETROS**

Theodore Levitt, professor de marketing de Harvard, ficou famoso por um Citação: 'As pessoas não querem comprar uma broca de 0,5 mm. O que ele quer é fazer um furo de 0,5 milímetro ».

A lição que temos que aprender aqui é que a broca não existe mais que uma característica, um meio para um fim, que o que realmente que as pessoas querem é o buraco que farão com a broca.

Mas isso não vai longe o suficiente. Ninguém quer um buraco.

O que as pessoas querem é a estante que ficará pendurada na parede uma vez o furo foi feito com a broca.

Na verdade, o que as pessoas desejam é a sensação de bem-estar que produz o pedido, uma vez que tudo é colocado na prateleira que foi pendurado na parede após a perfuração do furo de 0,5 mm.

Mas espere um minuto ...

As pessoas também querem a satisfação de saber que você tem

feito por você.

Página 31

Ou talvez o aumento de status que você obtém quando seu parceiro admira o trabalho que você fez.

Ou a paz de espírito que vem por saber que a sala não é mais um um lugar onde reina o caos, mas um espaço seguro e limpo.

'As pessoas não querem comprar uma broca de 0,5 mm. O que quer é se sentir seguro e respeitado. "

Bingo.

## AS PESSOAS NÃO QUEREM O QUE VOCÊ FAZ

O que as pessoas querem é o que você fará por elas. O que quer é como o que você fizer o fará se sentir. E não são muitos sentimentos para escolher.

Indiscutivelmente, os sentimentos que nós profissionais oferecemos marketing são basicamente os mesmos; só nós fazemos isso de formas diferentes, com serviços, produtos e histórias diferentes. E o fazemos para pessoas diferentes em momentos diferentes.

Se você é capaz de dar a alguém um sentimento de pertencimento, de relacionamento com os outros, paz de espírito, status ou qualquer um de seus emoções mais desejadas, você terá feito algo que vale a pena. O que você vende nada mais é do que uma forma de atingir essas emoções, e, quando nos concentramos na tática e não nos resultados, decepcionamos a todos o mundo. As duas questões que devem guiar todas as nossas emoções eles são "para quem é isso?" e "para que serve isso?"

## HISTÓRIAS, RELACIONAMENTOS E EXPERIÊNCIAS

A boa notícia é que não precisamos depender dos atalhos mais inteligentes e mídias digitais mais inovadoras, já que temos nosso ferramentas mais poderosas, com mais nuances e mais atemporais disponíveis.

**Contamos histórias.** Histórias que se movem e perduram no clima. Histórias que são verdadeiras, uma vez que as tornamos realidade com nossas ações, nossos produtos e nossos serviços.

Página 32

**Construímos relacionamentos.** O ser humano está sozinho e quer ser visto e conhecido. As pessoas querem fazer parte de algo. Então sempre é mais seguro e frequentemente mais divertido.

**Criamos experiências.** Usando um produto, interagindo com um serviço. Fazendo uma doação, comparecendo a um evento eleitoral, ligando para o

Suporte ao cliente. Todas essas ações fazem parte da história, todas
eles formam uma pequena parte do nosso relacionamento. Como profissionais da
marketing, podemos oferecer essas experiências com intenção, tornando-as
com um objetivo.

Toda a organização trabalha para e com o profissional de marketing,
porque o marketing é tudo. O que fazemos, como fazemos, para
quem nós fazemos. São efeitos diretos e efeitos colaterais, os
preço e lucro ao mesmo tempo.

## FOCADO NO MERCADO:
## QUEM CONDUZ O ÔNIBUS?

Cada empresa e cada projeto estão focados em uma força motriz
diretor.

Existem restaurantes que se concentram e giram em torno do chef. Silício
A Valley está focada em tecnologia. As firmas de investimento de Nova York são
foco no dinheiro, foco no preço das ações ou nas últimas
manipulação financeira.

O condutor, seja quem for, é a voz que se faz ouvir
mais claramente, e a pessoa que tem essa voz é aquela que se senta no
cabeça da mesa.

As empresas costumam se concentrar no mercado. Eles são
indescritível, foco no fornecimento, tem uma superfície brilhante, com
capacidade de sempre espremer um dólar a mais.

A verdade é que não estou interessado em ajudá-lo a se tornar um
profissional focado em marketing, pois considero um beco sem saída
saída.

A alternativa é focar no *mercado* , ou seja, ouvir o mercado,
escute e, mais importante, influencie, dobre, melhore.



Quando você está focado no mercado, você se concentra no roubo mais recente
de dados que o Facebook pode ter sofrido, no design do seu novo logotipo e
em seu modelo de precificação para o Canadá. Por outro lado, quando você se concentra no
mercado, você pensa muito sobre as esperanças e sonhos de seus clientes e seus
amigos. Você escuta suas frustrações e investe na mudança de cultura.

Focar no mercado é uma atitude que perdura.

## O MITO DA ESCOLHA RACIONAL

A microeconomia é baseada em uma declaração comprovadamente falsa:
assume que, para determinar suas preferências, o agente racional
leva em consideração todas as informações disponíveis, a probabilidade de que
os fatos, bem como os custos e benefícios potenciais, e agir
consequentemente fazendo uma escolha ideal para si mesmo », diz
Wikipedia.

Claro que não.

Talvez, se pudéssemos reunir um grupo de pessoas por tempo suficiente
grande, seria possível que em alguns aspectos, em média, pudéssemos ver
flashes desse comportamento. Mas eu não quero que você aposte nisso.

Aliás, teria que apostar no seguinte: «Na dúvida, há
assumir que as pessoas vão agir de acordo com necessidades irracionais que
naquele momento, ignorando informações que vão contra seus
crenças, colocando os benefícios de curto prazo acima daqueles
poderia ser obtido a longo prazo e, acima de tudo, sendo influenciado por
a cultura com a qual se identifica.

E é aqui que você pode cometer dois erros:

1. Considere que as pessoas que você deseja oferecer serviços são pessoas que tomam decisões enquanto estão bem informado, de forma racional e independente e pensando sobre o longo prazo.
2. Considere que todos são como você, que sabem o que você você sabe e quem quer o que você quer.

*Eu não sou racional, e nem você .*



## 4. O mercado mínimo viável

### QUE MUDANÇA VOCÊ ESTÁ TENTANDO FAZER?

A questão é muito simples, mas esconde muitas coisas, pois
implica que você é responsável. Você é um ator com intenção, um agente do
mudança, um ser humano que trabalha duro para mudar outros seres
humanos.

Este pode ser o seu trabalho, esta pode ser a sua paixão, e,
com um pouco de sorte, podem ser os dois.

A mudança pode ser trivial: «A minha intenção é que a quota de mercado
da marca de sabão em pó OZO aumentou 1 por cento, e, para
para fazer isso, preciso converter usuários da marca Clorox em usuários da marca
OZO "; ou pode ser profundo: «Minha intenção é conseguir os doze
crianças no programa de atividades extracurriculares que eu dirijo têm mais
potencial e mais habilidades do que o mundo gostaria que você acreditasse.

Talvez seja: "Vou transformar não eleitores em eleitores"; ou: «vou
transformar pessoas que desejam ser dominantes em pessoas que desejam
outros irão aderir com prazer às suas ideias.

Independentemente dos detalhes específicos do caso, se
você é um profissional de marketing, seu negócio é fazer
mudança. Negar é uma forma de se esconder; é mais produtivo assimilá-lo.

***Tropeço nº 1:*** Escolhendo uma Mudança Grande e Quase Impossível
É tentador. «Quero mudar a cara do sujeito musical e
torná-lo uma questão prioritária na educação em todo o país. " Se por
Claro, é uma ótima ideia, mas nunca foi feita, e muito
menos tem alguém que tem apenas seus recursos feitos. Eu me declaro
admirador dos gols que provocam a reviravolta no resultado da partida.

Eu adoro as histórias inspiradoras de pessoas que, contra todas as probabilidades, consegue mudar tudo.



Mas...

É um fardo muito pesado e, ao mesmo tempo, uma desculpa muito útil em momentos de desespero. Não é à toa que você logo ficará preso incapaz de avançar, porque o que você pretende fazer é impossível.

Talvez faça mais sentido começar com um obstáculo que você pode pular. Talvez faça sentido ser muito específico sobre a mudança que almeja realizar e, desta forma, torná-lo possível. E então para A partir desse sucesso, poder replicar o processo em desafios maiores.

***Viagem nº 2.*** Você quer defender o que já está fazendo, que é venda o que você foi contratado para vender. Para fazer isso, você vai para trás, você concebe uma "mudança" que se encaixa em tudo o que você vende e embrulha com jargão e palavreado que ninguém consegue entender. Este é um exemplo que Acabei de descobrir: «Ativação e compromisso com o novo *thriller* de TNT que elabora um metacomentário sobre a identidade do espectador ».

A sério?

Por outro lado, este é um exemplo da By the Way Bakery, uma empresa fundado por minha esposa. É a rede de padarias com produtos maior sem glúten do mundo. Que mudança você implementou com isso lidar? “Queremos garantir que ninguém fique de fora. Oferecendo a nossos clientes produtos de panificação sem glúten, sem lactose e *kosher* , que também são deliciosos, permitimos que todos participem das celebrações familiares mais especiais. Os anfitriões deixam de ser exclusivo para inclusivo, e os convidados, de elementos externos à festa para estar totalmente integrado nele. "

**O QUE VOCÊ QUER PROMESSAR?**

Quando o profissional de marketing apresenta sua mensagem (independentemente do meio de comunicação que você usa para isso), ele faz na forma de uma promessa: "Se você fizer X, obterá Y." Frequentemente o a promessa está escondida. E pode ser acidentalmente escondido ou camuflado com toda a intenção. Mas o que é evidente é que o O marketing eficaz sempre traz uma promessa.



Uma promessa não é o mesmo que uma garantia. Qual o profissional O marketing aspira a dizer algo como: "Se isso funciona para você, você vai descobrir que ... ».

Desta forma, podemos convidar pessoas para virem ao nosso clube de *jazz* para curtir muito mais do que uma noite agradável. OU prometa que, se ouvir nossas fitas, você começará uma jornada espiritual. O que nosso queijo especial irá transportá-lo para a velha Itália ... nós não estamos aqui falando sobre slogans, mas sobre frases que oferecem uma visão ao público o tipo de promessa de que estamos falando.

Eles riram quando me sentei ao piano ... mas assim que comecei touch ... 'é uma promessa relacionada ao status.

“Nós venceremos o contrário!” É uma promessa relacionada ao domínio.

"Mães exigentes escolhem Jif" é uma promessa relacionada a status e respeito.

"Eu juro lealdade ..." é uma promessa relacionada a pertencer.

"A Terra Precisa de um Bom Advogado" é uma promessa de afiliação e justiça.

A promessa está diretamente relacionada à mudança que você deseja realizar, e é dirigido às pessoas que você quer mudar.

**QUEM VOCÊ QUER MUDAR?**

Assim que você se perguntar sobre a mudança que deseja fazer, você observe que é impossível mudar *todos* . Todo mundo é muito pessoas. O mundo inteiro também é um conceito muito diverso enorme e indiferente demais para que a mudança seja possível.

Portanto, a mudança deve ser dirigida a *um* indivíduo. Ou tal tempo para um *grupo* de indivíduos.

Quais indivíduos?

Não importa se são todos iguais ou não, mas é sempre útil ter alguma forma de agrupá-los. Eles compartilham algum tipo de crença? UMA âmbito geográfico? Um grupo demográfico ou, mais provavelmente, um psicografia?

**Página 37**

Você consegue distingui-los na multidão? O que é que os torna diferentes dos outros e semelhantes entre si?

Ao longo do livro, voltaremos a esta questão essencial: «Para quem é?". Uma pergunta que tem um poder sutil, mas mágico, a capacidade de mude o produto que você faz, a história que você conta e onde você a explica. Assim que você tiver certeza de "para quem é", as portas começarão a se abrir para você.

Vejamos um exemplo simples. Tanto na Dunkin 'Donuts como A Starbucks vende café. Mas, durante as primeiras duas décadas de sua existência, a Starbucks nunca tentou vender café para as pessoas que o compraram na Dunkin 'e vice-versa.

Embora as duas empresas tenham diferenças externas óbvias (Em Boston, você encontrará mais motoristas de táxi e trabalhadores da construção civil em um Estabelecimento Dunkin 'Donuts do que em um Starbucks), a verdadeira diferença não era externo, mas interno. A Starbucks considerou oferecer seus produtos a um cliente com um conjunto bem definido de crenças sobre café, clima, dinheiro, comunidade, oportunidade e luxo, e obcecado com isso

grupo de indivíduos, construiu uma marca que perdurou ao longo do tempo.

**VISÕES DO MUNDO E DAS PESSOAS**

Mas *qual* mercado?

Aquelas pessoas?

Se você tivesse que escolher mil pessoas para ser seu principal fãs, quem vocês deveriam escolher?

Começa escolhendo pessoas com base em seus sonhos, crenças e desejos, não pela aparência. Ou seja, ele usa psicografia antes demografia.

Da mesma forma que podemos agrupar pessoas pela cor de seus olhos ou pelo comprimento do seu dedo anelar, também podemos agrupá-lo de acordo com as histórias que contam. É o que o linguista cognitivo, George Lakoff, chamadas *cosmovisões* .

Uma visão de mundo é o atalho, o atalho, a lente que cada um de nós costumava ver o mundo. Eles são nossas suposições e nosso subjetividade, e sim, eles são os estereótipos que formamos sobre o mundo ao nosso redor. Os verdadeiros espectadores do Fox News têm uma visão



do mundo. Assim como aqueles que praticam a caça à raposa. E a pessoas que freqüentam os shows noturnos do *The Rocky Horror Picture Show* . Todos merecem ser tratados, como indivíduo, com dignidade e com respeito por suas escolhas. Mas, como profissionais de marketing, temos que começar com uma visão de mundo e convidar pessoas que compartilhe essa visão de mundo para se juntar a nós. Diga "eu tenho feito isso "é um ponto de partida muito diferente de dizer" o que você quer? "

Se tivermos evidências sobre a visão de mundo de uma pessoa, podemos intuir como essa pessoa vai reagir a uma determinada notícia ou obra de arte.

Quando Ron Johnson foi contratado como CEO da JCPenney em 2011, uma de suas primeiras ações foi acabar com o fluxo contínuo de descontos e vendas aceleradas do que as grandes As lojas sempre ofereciam aos seus clientes. Johnson tomou essa decisão com base em *sua* visão de mundo, sua opinião subjetiva sobre o processo de compra. Ele não considerou possível que uma loja de departamentos de qualidade, um lugar onde ele gostaria de comprar, eles estavam oferecendo constantemente vendas, cupons e descontos, e tentava transformar JCPenney no tipo de estabelecimento de *que* gostava. Como resultado disso, as vendas caíram mais de 50%.

Johnson, cuja função anterior era vice-presidente responsável das operações de varejo da Apple, ele viu o mundo do varejo dirija através das lentes da elegância, discrição e respeito mútuo. Ele era um comprador de bens de luxo e gostava de vender bens de luxo. luxo. Como consequência de sua visão de mundo, ele deixou de lado os clássicos Fãs de Penney: pessoas que gostam do esporte de caça a pechinchas. Que adorava fazer compras rápidas. Pessoas cuja visão de mundo era diferente para o dele. Os clientes de Penney jogaram um jogo que os fez sentir vencedores.

Sim, estamos falando sobre estereótipos, estamos moldando,

exagerar expressamente as atitudes e crenças das pessoas para lhes oferecer o melhor serviço.



Neste exercício, há um atalho muito conveniente que consiste em identificar os diferentes personagens que podemos encontrar. Nós temos «Bill Gangas», que pratica o desporto das compras enquanto luta com sua história sobre dinheiro. E há "Henry Hustle", que sempre anda procurando um atalho e não está disposto a entrar na fila ou seguir o direções ou pensar duas vezes, especialmente quando indo de viagem de negócios. Ao lado dele está «Karla Prudente», que desconfia do taxista, que ela tem certeza que a recepcionista vai dar a ela com queijo e que ela nunca vai Você não vai consumir nada do frigobar do hotel.

Todo mundo tem seu problema, seu desejo, sua história.

A quem você deseja oferecer seus serviços?

## FORÇA A FOCAR EM SEU CLIENTE

A busca incessante do grande público acaba deixando você entediado, porque o público de massa significa o meio, significa o ponto central de a curva, exige que você não ofenda ninguém e satisfaça a todos. Pegará você a compromissos e generalizações. Melhor começar com o *mercado mínimo viável* . Qual é o número mínimo de pessoas que você precisa influência para fazer o esforço valer a pena?

Se você pudesse mudar apenas trinta pessoas ou três mil pessoas, você teria que ser exigente sobre quem você escolher. Se você tivesse uma escala limitada, você concentraria suas energias na composição do mercado.

Quando o Union Square Cafe abriu em Nova York, seu fundador, Danny Meyer sabia que só poderia servir seiscentas pessoas por dia. A sala não permite mais serviços. Quando você só pode satisfazer seiscentos pessoas, a melhor maneira de começar é escolhendo *quais* seiscentos pessoas. Escolha as pessoas que querem o que você oferece. Escolha em pessoas mais abertas para ouvir sua mensagem. Escolha as pessoas que irão eles vão contar para as pessoas certas ... A magia do Union Square Cafe não era sua localização (quando foi inaugurado, era em um bairro horrível), nem de um chef famoso (não havia chef). Não, a mágica estava em ter coragem necessário selecionar cuidadosamente os clientes. Se você escolher quem você quer oferecer seus serviços, você escolherá seu futuro.



O mercado mínimo viável é o foco que, irônica e deliciosamente,

irá guiar o seu crescimento.

## SER BETÃO É SER CORAGEM

Ser concreto significa ser responsável.

Funciona ou não funciona.

Se encaixa ou não.

Ele se espalha ou não se espalha.

Você está se escondendo atrás do conceito de " *todos* " ou de " *Alguém* "?

Você nunca será capaz de oferecer seus serviços a todos, o que é um consolo, desde então, quando você vê que não entendeu, a decepção que você tomar será menos.

E se você se comprometer com o público mínimo viável? E se você se mostrar muito específico no que diz respeito a quem você deseja oferecer seus serviços e o Que mudança concreta você está tentando fazer?

Organize seu projeto, sua vida e sua organização em torno disso mínimo. Qual seria o mercado mínimo com o qual você poderia sobreviver?

Depois de identificar a escala, encontre um canto do mercado que está esperando você prestar atenção. Vá aos extremos. Encontre um coloque no mapa onde você, e somente você, é a resposta perfeita. Tornar realidade os sonhos, desejos e vontades desse grupo oferecendo o seu cuidado, seu atenção e seus serviços. Faça a mudança acontecer. Uma mudança que é tão profundo que as pessoas que o recebem não podem deixar de falar sobre ele.

O conceito de bom empreendedor é desenvolvido a partir da ideia de produto com minima viabilidade. Imagine a versão mais simples do seu produto, comprometa-se com o mercado, depois melhore-o e repita.

Mas o que as pessoas freqüentemente esquecem é a palavra "viável". Enviar lixo para clientes não é justo. Coloque algo no mercado que não funciona é inútil.

Quando combinamos essas ideias, podemos pensar pequeno e pensar rapidamente. Essa forma ágil de abordagem ao mercado, aliada ao foco implacável para aqueles a quem aspiramos oferecer nossos serviços, significa que é mais provável que prestemos serviço a eles.



O pioneiro e empreendedor do Vale do Silício Steve Blank apresentou o foco no cliente como único projeto de uma *startup* . O desenvolvimento do clientela é o ato de ganhar aceitação entre os clientes, de encontrar o se encaixam entre o que você faz e o que eles querem. Essa aceitação vale a pena muito mais do que tecnologia de ponta ou marketing caro. Isso, e somente isso, é o que diferencia projetos bem-sucedidos de projetos fracassados. Existe no mundo, pessoas que desejam tanto o seu sucesso que estariam dispostas a pagar você para fazer a mudança que você aspira fazer?

Quando você se afasta da arrogância de "todos", tudo se torna mais fácil. Seu trabalho não é para todos. É só para quem é eles apontam para a jornada.

## EVITE OS NÃO CRENTES!

A bolha do filtro existe. É fácil nos cercarmos apenas dessas notícias de com o qual concordamos. Podemos passar nossas vidas acreditando que todos

mundo compartilha nossa visão do mundo, quem acredita o mesmo que nós
Acreditamos e quem quer o mesmo que acreditamos.

Até que comecemos a focar nosso marketing nas massas.

Quando estabelecemos como nossa meta oferecer nossos serviços para máximo de audiência possível, o público acabará nos rejeitando. O coro de "Não" se tornará ensurdecedor. E o *feedback* pode ser direto, pessoal e concreto.

Diante de tanta rejeição, é fácil arquivar a oferta para que ela se encaixe. Cabe em todos os lugares. Mais do que qualquer um.

Resistir.

Não é para eles.

É para o público mínimo viável, para aqueles a quem você propôs oferecer seus serviços desde o início.

**ONDE ESTA O AMOR?**

Clay Shirky, um jornalista pioneiro especializado em tecnologia, entendeu muito bem como o software focado na comunidade muda tudo: «Temos vivido em um mundo onde pequenas coisas são feitas por amor e



grandes coisas são feitas por dinheiro. Mas agora temos a Wikipedia. Do logo, também é possível realizar grandes projetos de amor ».

Mas isso não termina com o software.

O objetivo do público mínimo viável é encontrar pessoas que irão compreenda e apaixone-se pelo projeto para o qual espera orientá-los.

O amor é uma forma de se expressar. Integrar-se ao seu movimento é o forma de expressão que o seu público escolheu.

Esse amor leva à aceitação, leva ao evangelismo. Aquele amor faz parte da identidade das pessoas, é a oportunidade de fazer algo que considerado correto. Para se expressar através de sua contribuição, suas ações e da insígnia no peito.

Não espere que todos se comportem assim e trabalhem para aqueles que fazem.

**QUE DE "O VENCEDOR PERMANECE**
**COM TUDO »RARO ACONTECE**

Mesmo em uma democracia, uma situação de segundo lugar não é Geralmente vale a pena, a ideia de pensar "ao redor do mundo" é um erro.

Lembro-me da conversa que tive um dia com duas pessoas especializada na organização de campanhas eleitorais para o Congresso. Não eles pararam de falar sobre passar a mensagem para todos, conectar com todos, para levar todos às urnas.

Depois disso, fiz algumas pesquisas e descobri que no último apenas vinte mil pessoas votaram naquele distrito, o que significa que, nas primárias disputadas, leve cinco mil às urnas pessoas é a diferença entre ganhar e perder. O distrito tem 724.000 moradores; cinco mil pessoas é menos de 1 por cento do potencial eleitores.

A diferença entre cinco mil e "todos" é enorme. E para você
trabalho, conseguir 5.000 pessoas leais pode ser mais do que suficiente.

## UMA TRANSFORMAÇÃO
## COM UMA ÚNICA PALAVRA



Agora que você entende que seu trabalho é fazer a mudança acontecer,
e que você pode alcançá-lo identificando quem você deseja mudar, ganhando
fiéis e educando-os para seguir o caminho dessa mudança,
Vamos transformar a maneira como você descreve aqueles que deseja mudar.

Talvez, em vez de falar sobre oportunidades e clientes, você pudesse
refira-se a eles como seus "alunos".

Onde estão seus alunos?

Que benefício eles obterão com o aprendizado?

Eles estão abertos para aprender?

O que eles vão explicar aos outros mais tarde?

Não estou falando de uma relação aluno-professor com base em testes e
obediência. Nem à dinâmica de poder do sexismo ou racismo.
Mas para uma relação de aluno-mentor, de inscrição voluntária, de
atenção e carinho.

Se você teve a oportunidade de nos ensinar algo, o que
nós aprenderíamos?

Se você tivesse a oportunidade de aprender, o que você gostaria
Ensinar?

## VAMOS PINTAR O MAR DE ROXO

Existe uma piada perigosa que funciona com a tinta usada para
identificar ladrões. Esse corante, que é vendido em pó, tem uma grande
espalhafatoso e muito pouco é o suficiente. Assim que a poeira entrar
em contato com a umidade da pele, torna-se roxo
intenso que não passa facilmente.

Basta jogar uma colher de chá desse pó em uma piscina para o
a água fica permanentemente manchada de roxo. Mas se você jogá-lo no mar, ninguém sabe
vai dar conta.

Se você deseja compartilhar seu melhor trabalho - sua melhor história, sua aposta
mudança - é sempre preferível apresentar possibilidades de
espalhe facilmente. É sempre preferível que seja permanente. Mas,
Mesmo que seja um trabalho extraordinário, se você jogá-lo no mar, ele não
não fará diferença.

O que não significa que você desistirá de suas esperanças.

Isso significa que você teria que sair do oceano e procurar uma piscina grande.

Isso será o suficiente para fazer a diferença; com estar lá, focando Teimosamente. Assim que funcionar, encontre outra piscina. E melhor ainda deixe seus melhores clientes espalharem a palavra.

## "NÃO É PARA VOCÊ"

Supostamente, não teríamos que dizer isso: "Não é para você." E o que é temos certeza de *que* não quer dizer isso.

Mas devemos.

"Não é para você", mostra a capacidade de respeitar alguém que o suficiente para não perder seu tempo, trate-o com apadrinhar ou insistir que você mude suas crenças. Da mesma forma, você mostra respeito por aqueles a quem pretende oferecer seus serviços se você disser a eles: "Eu fiz isso por você. Não para os outros, mas para *você* .

Dois lados da mesma moeda.

É a liberdade de ignorar os críticos que não entendem a piada, o privilégio de polir sua história pensando em quem mais precisa ouça ... é aqui que você encontrará um trabalho do qual se orgulhar.

Porque o que aqueles a quem você não aspira oferecer o seu serviços não importa. O que importa é se você mudou as pessoas que confia em você, nas pessoas que se conectaram a você, nas pessoas a quem você aspira para oferecer seus serviços.

Sabemos que cada livro que ocupa as primeiras posições de vendas em A Amazon tem a crítica ocasional de uma estrela. Crie empregos que interessar *e* satisfazer a todos é impossível.

## O DILEMA DO COMEDANTE

Um dos grandes comediantes da atualidade tem um show em Nova York. Mas seu agente não presta atenção em você.

O comediante aparece no local; está de bom humor. Apresente o seu melhor material. O público é trabalhado com entusiasmo, mas ninguém ri.

Ninguém diz um pio.

Um fracasso.



Quando o show acaba, ela se debate.

No final, ele descobre que o público era um grupo de turistas italianos e que não sabia inglês.

"Isso não é para você."

É perfeitamente possível que seu trabalho não seja tão bom quanto deveria. o que ser. Mas também é possível que você não tenha sido claro o suficiente quando defina para quem é seu trabalho.

## A SIMPLES PROMESSA DE MARKETING

Aqui está um modelo, uma promessa de marketing de três frases que Você pode usar:

Meu produto é para pessoas que acreditam em _____________.

Vou me concentrar nas pessoas que desejam

Eu prometo a você que se comprometer com ~~o que eu faço o a~~judará a obter ___________________.

E você pensou que a única coisa que faria aqui seria vender sabonete!

**CASO DE ESTUDO:**
**PROJETO CORAÇÃO ABERTO**

Susan Piver era uma professora de meditação respeitada. Tinha escrito um livro que entrou na *lista dos mais vendidos do The New York Times* e suas aulas eles estavam muito ocupados. Susan, como muitos antes dela, teve um centro de prática e um pequeno grupo de apoiadores.

Mas ele percebeu que pessoas de fora da cidade que passaram alguns dias de retiro espiritual com ela, sempre acabava perguntando a ela: «Como encontrar um professor em nossa área com quem se conectar e então continuar nossa prática? ».

Para atender a essa necessidade, ele decidiu criar um centro de meditação *online* , uma comunidade ou *sangha* .

Alguns anos depois, esta *sangha* (Projeto Coração Aberto) teve mais de vinte mil membros. A maioria recebe atualizações regulares e aulas por vídeo, sem pagar nada em troca. Mas alguns



eles mantêm uma conexão mais profunda; pagar uma taxa de assinatura e eles estão em contato com seu professor (e um com o outro) diariamente.

Como Susan conseguiu esses vinte mil membros? Nem tudo de uma vez. Mas aos poucos.

Em apenas alguns anos, este pequeno projeto se tornou o maior comunidade de meditação do mundo. Com um único Um "trabalhador" em tempo integral conecta e inspira milhares de pessoas.

Nos Estados Unidos existem inúmeros professores de meditação, todos que têm acesso a um laptop tão conectado ao mundo quanto Susan pode ser. Então, como você conseguiu o Open Heart O projeto teve tanto impacto?

1. Usando empatia para ver uma necessidade real. Ninguém necessidade inventada, não um 'como posso começar um negócios? ", mas" em que essas pessoas estão interessadas? "
2. Focando no mercado mínimo viável: «Como alguns as pessoas podem achar isso indispensável e, mesmo que sejam poucos, fazem valer a iniciativa? ».
3. Combinar com a visão de mundo das pessoas que são oferece o serviço. Apresentando-se ao mundo com uma história que essas pessoas querem ouvir e explicar em uma linguagem que eles querem entender.
4. Facilitando a disseminação. Se cada membro contribui com um membro mais, em questão de poucos anos você terá alcançado infinito membros.
5. Capturar (e manter) a atenção e a confiança de aqueles a quem se destina a oferecer os serviços.

6. Oferecer maneiras de ir mais fundo. Em vez de procurar membros para que oferecem o trabalho que está sendo feito, procuram maneiras de trabalhar para os membros.
7. Criar e aliviar a tensão em cada passo que as pessoas dão no jornada em direção aos seus objetivos.
8. Aparecer com frequência. E fazendo isso humildemente e se concentrando no que funciona.



## 5. Em busca do "melhor"

O site Beer Advocate apresenta uma lista de 250 cervejas que obtiveram mais de 3.400 avaliações. Cada uma dessas cervejas é o favorito de alguém. Pode haver milhares nos Estados Unidos de cervejas que são as favoritas de alguém.

Como é possível? Porque o gosto de todos é importante. Todo o mundo os outros estão errados.

Quando um profissional de marketing chega e diz: "Isso é o melhor", você está errado.

O que ele realmente quer dizer é: "Este é o melhor para alguém e Também pode ser o melhor para você.

**O CORAÇÃO DO MARKETING É EMPATIA**

As pessoas não acreditam no que você acredita.

Não sabe o que você sabe.

Ele não quer o que você quer.

É verdade, mas é difícil para nós aceitá-lo.

*"Sonder" é definido como o momento em que você percebe que tudo o mundo tem uma vida interior tão rica e conflituosa quanto a sua* .

Todo mundo tem a cabeça cheia de barulho.

Todo mundo pensa que tem razão e que sofreu insultos e desrespeito por parte dos outros.

Todo mundo está com medo. E todo mundo percebe que ele também tem sorte.

Todo mundo tem o desejo de melhorar as coisas, de se conectar com outros e para contribuir.

Todo mundo quer algo que é praticamente impossível de se ter. E sim Se ela pudesse ter, ela descobriria que ela realmente não queria isso.

Todo mundo se sente solitário, inseguro e se sente um pouco como um impostor. E todo mundo se preocupa e se preocupa com alguma coisa.

Como profissionais de marketing, então, temos poucos propensos a vender a outros se insistirmos que eles se associem nosso programa, no qual eles percebem que trabalhamos muito, em que eles veem o quão alto é o barulho que ressoa em nossa cabeça, no qual entender o quão importante é a nossa causa ...

É muito mais produtivo dançar com outras pessoas.

## UM NEGÓCIO DE MILHÕES DE DÓLARES

Pense na situação em que a pessoa que você está procurando está arrecadar fundos para uma organização sem fins lucrativos. Imagine isso preciso conseguir um milhão de dólares para construir um novo construção em um campus universitário. Cada vez que você encontra um fundação ou com um filantropo e colocar algum golpe nele, é dito por seu interiormente: 'Você tem razão, essa quantidade de dinheiro é uma loucura. eu nunca Eu doaria um milhão de dólares para uma instituição de caridade. Já tenho problemas suficientes para pagar o aluguel.

E ele não consegue a doação.

Mas a empatia muda essa dinâmica. Porque a doação não é para o solicitante, mas para o doador.

É então o doador que se diz: «Esta doação de um milhão dólares é uma pechincha. Se eu tomar essa decisão, terei alegria em troca, status e satisfação, algo que vale mais de dois milhões de dólares. o qual é correto. As decisões têm que funcionar assim.

Tudo o que compramos - investimento, gadget, experiência - é um pechincha. É por isso que o compramos. Porque vale mais do que pagamos isto. Caso contrário, não o compraríamos.

O que significa, voltar para a pessoa infeliz que tenta arrecadar fundos, que se você não estiver disposto a sentir empatia pela história de aquele a quem você pretende oferecer seus serviços, você está roubando.

Você está roubando dele porque está negando a ele uma opção valiosa. Estes impedindo qualquer pessoa de compreender o grande benefício que obteria de que você criou ... que um lucro tão grande é uma pechincha.

Página 49

Se essa pessoa entender bem o que você oferece e decidir não comprar, significa que não é para ela. Ou que, pelo menos, não seja para ela neste momento, a esse preço, com essa estrutura.

O que também é uma possibilidade correta.

## REFLEXÕES SOBRE O CONCEITO DO "MELHOR"

Decidir que existe uma relação transitiva, que A> B> C, é tentador.
Isso funciona, por exemplo, com comprimento. Uma régua é mais longa que um polegar, e um polegar é mais longo que um grão de pimenta; portanto um governante é mais longo que um grão de pimenta.

Mas as comparações lineares não fazem sentido quando nós
nós nos dedicamos a criar histórias e oportunidades para seres humanos.

Uma bolsa Hermès é mais cara do que uma bolsa Louis Vuitton, que é mais
mais caro do que uma bolsa Coach. Mas isso não significa que a bolsa Hermès seja
"melhor". Significa simplesmente que é mais caro, que é apenas um dos
as coisas que as pessoas podem considerar.

Por mais que o preço de um produto seja um método de medição
simples, não é óbvio que o produto mais caro seja sempre o melhor.

O que acontece, então, com categorias mais subjetivas como "estilo",
"Moda" ou "status"? De repente, a comparação não é mais linear. É difícil
medir. E o conceito de "melhor" não é nada claro.

**O QUE É O MELHOR NÃO DEPENDE DE VOCÊ**

Em Cleveland, existem mais de 250 modelos de motocicletas à venda. Você poderia
nomeá-los todos? Acho que ninguém poderia fazer isso, nem mesmo um
colecionador de motocicletas.

E assim é com ketchup, vendedores de seguros,
igrejas.

Como processamos tudo isso? Como nos lembramos de algo específico?
Como escolhemos um produto?

Nós nos lembramos do melhor.

O melhor de que maneira?

Essa é a questão chave. *O melhor para nós* .



Se considerarmos que sustentabilidade e preço são fatores
importante, nosso cérebro terá um espaço para nossa marca favorita,
qual será o melhor em termos de sustentabilidade e preço. Evidentemente.

Mas nosso vizinho, que se preocupa muito mais com seu status no seio
de grupo e luxo, ele tem uma marca muito diferente em mente.

O que não é surpreendente, uma vez que somos humanos, não máquinas.

Seu trabalho como profissional de marketing é encontrar um
ponto no mapa que apresenta vantagens e que as pessoas (algumas pessoas) desejam
encontrar. Não é uma proposta de venda egoísta e única, destinada a
maximizar sua participação no mercado, mas sim um farol que emite luz generosa, um
farol lançado para o céu para que as pessoas que estão procurando por você possam
localize você facilmente.

*Nós somos isso, não aquilo* .

**MARKETING DE ALIMENTOS PARA CÃES**

A comida para cães deve ficar cada vez melhor. Deve ser mais nutritivo e,
claro, mais palatável.

Os americanos gastam mais de vinte e quatro bilhões
dólares por ano em comida de cachorro. Seu preço médio disparou e
agora inclui ingredientes *gourmet* , como batata doce, veado e bisão cultivado
ecológico.

Mas, com tudo e com aquilo, nunca na minha vida eu vi um cachorro
comprar comida de cachorro.

E você?

É possível que, em linha com seu aumento de preços, os alimentos para os cães tornam-se cada vez mais deliciosos. Mas, na verdade, não sabemos. Não não temos ideia se os cães gostam mais desta comida, porque não nós somos cachorros.

Mas o que temos certeza é que os *donos* de os cães gostam mais.

Porque comida de cachorro é para donos de cachorros. Y tem a ver com como isso os faz sentir, pela satisfação de cuidar de um animal que responde com lealdade e carinho, pelo status que proporciona



compre um produto de luxo e pela generosidade de compartilhá-lo.

Existem donos de cães ansiosos para gastar mais em comida para comprar cães. Tem gente que quer comida de cachorro sem glúten, em vez disso, abarrotado de placebos caros.

Mas não vamos nos confundir com o destinatário de tantas inovações. Eles não são os cachorros.

Somos nós.

Profissional que trabalha para uma empresa de ração para cães você pode concluir que o segredo para aumentar as vendas é em fazer comida que tem um gosto melhor. Mas isso implicaria saber como eles pensam cães, um negócio tremendamente complicado.

Mas acontece que a fórmula correta é fazer comida para cães que os compradores de cães desejam comprar.

O objetivo deste exemplo não é fingir que ensina você a lançar mercado de comida para cães. Mas para entender que quase sempre há um desconexão entre desempenho e atratividade. Do que o que o engenheiro escolhe como a melhor combinação de preço / desempenho, raramente corresponde ao que escolha o mercado.

Em nossas cabeças temos duas vozes: a voz do cachorro, que não tem muitas palavras, mas quem sabe o que ele quer; e a voz do dono, que é matizado, contraditório e complexo. Uma voz embaralhada dados incontáveis e facilmente distraídos.

Tal como acontece com o dono do cão, que escolhe com base em de uma centena de fatores (entre os quais não está o sabor da comida para cães), as pessoas às quais deseja oferecer seus serviços para lidar com uma ampla gama de fatores e emoções, e nem sempre opta por aquele que é mais barato.

Escolha seus extremos e você estará escolhendo seu mercado. E vice-versa.

### USUÁRIOS PIONEIROS NÃO SABEM ADAPTAR: GOSTAM DO NOVO

Usuários pioneiros são o ponto de partida da jornada do profissional marketing. Mas é importante saber que eles não são pessoas que se *adaptam* a nada. Pessoas que se adaptam trabalham para continuar quando

produzir mudanças. Eles não gostam, mas gostam.

Mas os usuários pioneiros são outra coisa. Eles são *neófilos* : viciados em novidade. Eles estão animados para descobrir, eles gostam da tensão que vem do pensamento: "Isso pode não funcionar"; e gostam de se gabar de suas descobertas. Neófilos facilmente perdoam os erros daqueles que procuram inovar com eles e são incrivelmente implacáveis quando A emoção inicial da descoberta desaparece.

Esse desejo implacável pelo melhor é precisamente a razão pela qual eles estão sempre procurando o novo. Do ponto de vista do usuário pioneiro, você nunca pode ser perfeito; o máximo que você pode esperar é ser interessante.

Em seu trabalho como profissional de marketing, você frequentemente se encontrará dividido entre dois extremos. Às vezes, você estará ocupado criando trabalho interessante para pessoas que se cansam facilmente. E às vezes, você será tentando criar produtos e serviços que durem, que possam ser estendidos além do pequeno grupo de neófilos e alcançar e encantar o resto do mercado.

O profissional de marketing não pode fazer praticamente nada que não vá longe demais com essa distinção. A questão mágica é sempre a a seguir: "Para quem é?"

Em que acreditam as pessoas que você almeja oferecer seus serviços? o que quer?

**SEPARADO PARA AS PESSOAS QUE**
**É COMO UM RÉPTIL E O LANÇA PARA FORA**
**PARA PERDER SECRETAMENTE**

Professor Roland Imhoff, Universidade Johannes Gutenberg, em Mainz (Alemanha) queria entender o que faz as pessoas escolherem suas crenças.

Em particular, ele estava estudando um caso atípico muito especial: o Teórico da Conspiração. Mesmo sabendo que as teorias da conspiração nunca são baseados em fatos, por que eles são tão atraentes para um certo pessoas? E para quais pessoas?



Em um dos estudos que citou, ele descobriu que muitas pessoas que acreditam que Lady Diana ainda está viva, que ela fingiu sua própria morte, *também* acredita quem foi assassinado. E em um estudo semelhante, ele descobriu que as pessoas que acreditam que Osama bin Laden estava morto antes do comando da Marinha Seal chegou ao complexo onde morava e defende também com frequência que segue vivo.

O problema aqui não são os fatos; eles não podem ser. O que acontece é que esses teóricos se confortam em adotar uma postura atípica e procuram uma sentimento, não uma verdade lógica. Imhoff escreve: "Aderência a um A teoria da conspiração nem sempre é o resultado de uma percepção de

falta de controle, mas sim uma necessidade arraigada de querer ser único.

Em seu estudo, Imhoff expôs o caso dos teóricos da conspiração Americanos que inventaram "fatos" sobre uma conspiração relacionados com detectores de fumaça na Alemanha. Quando explicado para isso grupo que 81 por cento da população alemã acreditava nessa teoria de conspiração, eles perderam o interesse e o entusiasmo sobre quando eles acreditavam que apenas 19% da população apoiava a teoria.

Ao ficar do lado do perdedor ou desfavorecido, o a conspiração encontra a emoção que está procurando, a de se sentir único, ser o homem corajoso que diz a verdade, o esquisito.

Os membros deste grupo não são considerados malucos. Não é que cada um deles tem sua própria teoria e está sozinho em sua defesa, mas sim procuram fazer parte de um *pequeno* grupo, um grupo minoritário, um grupo honesto em que seus membros se confortam enquanto o o mundo exterior os ignora. E eles encontram esse sentimento sempre coincidir com outros observadores de répteis.

Eles não estão muito longe da infinidade de microtribos para os quais muitos usuários pioneiros pertencem.

Cedo ou tarde, todos nós acabamos nos tornando (por um tempo) aquele tipo de pessoa que acredita que répteis controlam a terra. Todo o mundo Procuramos nosso cantinho de singularidade.

**HUMILDADE E CURIOSIDADE**



O profissional de marketing está curioso sobre os outros. Ele pergunta pelas lutas dos outros, pelo que os motiva. Ele é fascinado por seus sonhos e suas crenças.

E ele tem a humildade de aceitar a falta de tempo e atenção com que o seu público se depara diariamente.

As pessoas nunca estarão dispostas a pagar por seu trabalho com a atenção delas. Ele o fato de você anunciar não dá necessariamente atenção, um ativo de valor inestimável.

Mas o que podemos esperar é que as pessoas *troquem* voluntariamente conosco sua atenção. Que eu troco por algo que precisa ou deseja. Que ela o troca porque está sinceramente interessada naquele algo. Que eu troco porque confio em você para manter o seu promessa.

Nem todos estarão interessados. Mas se você faz bem o seu trabalho, você obterá o número necessário de pessoas interessadas em você.

É o que acontece com a chave e a fechadura. Nunca ocorreria a você comece a correr como um louco tentando todas as fechaduras que encontrar para ver se sua chave se encaixa. Mas o que você vai fazer é procurar pessoas adequada (a fechadura) e, como você está curioso sobre seus sonhos e seus desejos, você criará uma chave apenas para essas pessoas, uma chave que essas pessoas irão irá negociar voluntariamente para o seu cuidado.

Um salva-vidas nunca passa muito tempo dando instruções para o pessoa que está se afogando. Assim que você aparecer com um colete salva-vidas, o

pessoa que está se afogando entende o que está em jogo, você não precisa faça qualquer tipo de publicidade para que ele corra para se agarrar a ela.

**ESTUDO DE CASO: *BE MORE CHILL* ;**
**MAIS DE UMA MANEIRA DE ALCANÇAR**
**O EXITO**

Dois anos depois, praticamente ninguém veio ver a estreia de este musical em New Jersey, que não teve exatamente boas críticas, sua trilha sonora apareceu repentinamente no Top 10 da parada

Página 55

*Billboard* . Com mais de cem milhões de downloads depois de gravado pela primeira vez, *Be More Chill* é o musical de sucesso que pode ser visto em qualquer palco (no momento).

Com exceção de *Hamilton* , é o musical mais querido de seu tempo e tem gerado fenômenos como *fanfiction* , vídeos ilustrados e inúmeros produções teatrais em escolas secundárias.

E tudo isso sem o show fazer sua estreia na Broadway. Sem o risco, a pressa e as reuniões que isso acarreta. E, acima de tudo, sem ótimas críticas após a noite de abertura. Charles Isherwood escreveu no *The New York Times* : 'Previsível na trama [...], obsoleto [...], cheio de clichês [...] '.

A questão é que nem Isherwood nem qualquer um dos principais críticos eles encontraram graça. O show foi focado diretamente no nova geração que acabou por adotá-lo. E por falar nele. Y compartilhando. Uma fã italiana chamada Claudia Cacace, de Nápoles, tirou parte da animação do vídeo, que por acaso viu o A americana Dove Calderwood, de Idaho Falls, Idaho, que decidiu contrate-a para desenhar mais. E assim se espalhou.

Recentemente, uma apresentação privada foi realizada em Nova York, juntamente com uma reunião e sessão de apresentação (uma reunião e apresentação que durou várias horas), na qual se encontraram fãs de todo o mundo para conhecer os criadores. Um encontro em que Eles também aproveitaram a oportunidade para se conhecerem.

Assim, não é surpreendente que o musical acabe sendo relançado. E em Broadway, desta vez.

**PARA QUE É UM CARRO?**

E, mais especificamente, para que é o primeiro carro de um adolescente?

Não é usado apenas para cobrir uma necessidade de transporte. Finalmente e Afinal, um adolescente de quinze anos não tem grandes problemas com transporte. E muitos adolescentes vão para a faculdade sem ter um carro. É um desejo, não uma necessidade.

Mas poucas aquisições causam mais mudança do que esta e, neste Em qualquer caso, observamos mudanças diferentes para pessoas diferentes.

**Página 56**

Para o adolescente, o carro supõe a transição de filho dependente para adulto independente.

É uma mudança de status, percepção e poder. É muito mais maior do que as simples quatro rodas do carro.

Para os pais, o carro representa uma mudança: do domínio sobre seu filho para oferecer liberdade e responsabilidade. O que leva a discussões importantes sobre segurança, controle e status.

O que os vizinhos dirão? O que nós falamos sobre segurança? Sobre independência, oportunidade e excesso de mimos?

Todas essas mudanças têm a ver com a decisão de comprar o carro. Quando o designer, profissional de marketing e vendedor entender essas mudanças, elas oferecem mais valor, pois podem elaborar o conceito levando em consideração todas essas questões.

**MUITO ONDE ESCOLHER**

O marketing antiquado é construído em torno da pessoa que paga o publicidade. É *dirigido* ao cliente, não *ao* cliente. Marketing tradicional usa pressão, artigo de gancho, jackpot e qualquer método coercitivo disponível para obter a venda, caindo em o cliente, pegue seu dinheiro e assine o contrato.

Quando o cliente não tem alternativa a não ser ouvi-lo e comprometa-se com você, quando há apenas três canais de TV, apenas um loja na cidade, apenas um pequeno número de alternativas, a corrida de fundo torna-se uma corrida que vale a pena vencer.

Mas o novo consumidor totalmente capacitado descobriu que o que parece um ambiente caótico para o profissional de marketing é para ele um espaço de alternativas. O cliente atual está ciente de que ele tem infinidade de lugares para escolher, um desfile interminável de alternativas. Mas, para o profissional de marketing, é como tentar vender areia no deserto.

Um milhão de livros publicados todos os anos.

Mais de quinhentos tipos diferentes de carregadores de bateria em Amazonas.

**Página 57**

Mais treinadores, cursos e clubes do que você jamais poderia ter considere a contratação, inscrição ou inscrição.

Cercado por este tsunami de alternativas, principalmente oferecidas por caras que são abertamente egoístas, o consumidor pegou o decisão mais sensata. Vá embora.

**POSICIONANDO COMO UM SERVIÇO**

Num mundo de alternativas, onde temos muito pouco tempo, muito pouco

espaço e muitas opções, o que acabamos escolhendo?

A maneira mais fácil para aqueles a quem aspiramos oferecer nossos serviços é desconectar e nem tentar resolver o seu problemas. Se eles têm a sensação de que uma determinada alternativa vai dar errado, é melhor não fazer nada. Se o mundo está cheio de reclamações e exageros publicidade, as pessoas acabam não acreditando em nada.

Os profissionais de marketing podem escolher defender *algo* . Em vez de dizer "Você pode escolher qualquer um e nós somos qualquer um", o profissional de marketing pode começar com um público merecedor vale a pena oferecer seus serviços, você pode começar com as necessidades, desejos e sonhos desse público, e, a partir daí, construir algo para que público.

O que significa assumir posições extremas.

Encontre uma vantagem.

Defenda algo, não tudo.

O método: desenhe um gráfico simples com os eixos X e Y.

Todas as alternativas disponíveis serão mostradas no gráfico. (Para aqueles alternativas. Ainda não os chamo de concorrentes, você verá por quê.) Todos Batatas fritas disponíveis no supermercado. Todos os tipos de remédios para dores nas costas. Todas as instituições espirituais de um pequeno cidade.



Dois eixos são representados no gráfico. Um disposto horizontalmente (X) e outro verticalmente (Y).

Escolha para cada um dos eixos algo que seja importante para o pessoas: conveniência, preço, saúde, benefícios, popularidade, nível de competência ou eficácia.

Por exemplo, imagine que na sua cidade existem seis maneiras de obter diamantes. Em um eixo teremos velocidade e no outro segurança.

Acontece que tanto um caminhão blindado quanto o correio podem
fornecer-lhe um pequeno envelope com diamantes, mas um vai demorar muito para
chegar enquanto com o outro método você pode tomá-lo em uma tarde.



Se a segurança não importa para você, um mensageiro de bicicleta é um método
Ainda mais rápido. E se você não se preocupa com velocidade ou segurança, você terá
chega com um selo postal.

A mágica do posicionamento extremo XY é deixar claro que
todas as opções podem ser adequadas, dependendo do que você está procurando.
Você percebe que o gráfico poderia ser completamente diferente se no
eixos que colocamos conveniência, custo, impacto ambiental ou
escalabilidade?

A mesma abordagem pode ser aplicada a batatas fritas (caras,
proximidade, assado, com sabor, extra grosso, barato, etc.) ou
Walmart, Zales e Tiffany (preço, conveniência, status, escassez). Ou ainda
navio de cruzeiro e um jato particular. Ou talvez um Ford, um Tesla e um McLaren. Aqui,
não estamos interessados tanto nas características, mas nas emoções que
essas características evocam.

Vamos ver alguns eixos que podemos usar. Embora, como você sabe
seu espaço muito melhor do que eu, com certeza você pode incorporar um pouco mais.

| | |
|---|---|
| Rapidez | Iminência |
| Preço | Visibilidade |
| Benefícios | Tendência |
| Ingredientes | Privacidade |

**Página 60**

| | |
|---|---|
| Pureza | Profissionalismo |
| Sustentabilidade | Dificuldade |
| Óbvio | Elitismo |
| Custo de manutenção | perigo |
| Segurança | Experimental |
| Inovação | Limitado |
| Distribuição | Incompleto |
| Efeito de rede de contatos | |

Depois de escolher um atributo com duas extremidades para o eixo X,
escolha outro atributo e use-o para o eixo Y. Em seguida, coloque no
faça um gráfico das diferentes alternativas que o cliente teria.

Desta forma, você terá construído um mapa que lhe mostrará o
distribuição das diferentes alternativas. Um mapa que qualquer ser humano
ocupado você pode usar para encontrar a solução para o seu problema.

Existem batatas fritas que são anunciadas como saudáveis e cultivadas organicamente.

Outros, tão tradicionais e deliciosos. Outros, como baratos e
consumo em massa.

Os profissionais de marketing têm feito isso a vida toda.
Quando David Ogilvy e Rosser Reeves (e provavelmente Don Draper)
Eles fizeram anúncios nos anos 50, encontraram uma lacuna no mercado
e eles inventaram reivindicações e características para preencher esse vazio. É assim que
encontramos um sabonete pra quem quer pureza, enquanto outro
É para quem não quer ter a pele seca. Não importava se os sabonetes fossem
os mesmos, já que estavam "se posicionando". E então os pioneiros
os parceiros de marketing Jack Trout e Al Ries levaram isso adiante, desafiando
profissionais de marketing para posicionar a concorrência em um
canto para manter a posição que ocupa.

Isso tudo é muito bom, mas é insustentável com o tempo, principalmente
em um mundo hipercompetitivo como o de hoje. Portanto, devemos
pense em nosso posicionamento em termos de:

**Página 61**

- Afirmações verdadeiras, que reforçamos continuamente com todos os nossos atos.
- Reclamações que são generosas, existem como um serviço para o cliente.

O professor de música de uma escola da cidade, por exemplo,

Você não pode iniciar sua apresentação simplesmente dizendo: 'Sou do
cidade '', porque, como todos sabemos, existem outros professores que também
Eles são da cidade. Por outro lado, dizer "Sou bom ensinando" ou "Não sou
Eu sou um daqueles que gritam com os alunos »significa mencionar atributos dos quais
não vale a pena falar.

Por outro lado, se o professor decidir se apresentar colocando em um eixo
«Sou uma pessoa séria, os meus alunos são pessoas sérias e sou caracterizado por
rigor ", e colocando nas demais" meus alunos ganham competições ", teremos
de repente um professor que vale a pena abordar, um professor para o
que vale a pena pagar algo mais.

É este o professor que eu gostaria de ter quando criança?
Absolutamente não. Não é para mim. Mas, para o pai que considera isso
a sala de ensaios é um local que ajuda a construir o caráter e para o aluno
que vê a música como uma competição, é isso que eles estão fazendo
procurando.

Mas esse professor tem que fazer o trabalho que é sua vocação.
Tem que ser mais rigoroso e profissional do que outros professores. Tem que
tome a difícil decisão de rejeitar o aluno que não o faz
seriamente o suficiente. E você tem que perseverar com seus alunos para que
ganhar concursos.

A uma curta distância de onde este professor ensina, podemos
encontre outro que ocupe um ponto completamente diferente no mapa. UMA
professor que trabalha com o aluno de forma integral, que foca no
experiência geral, não nas notas. Recusando-se a entrar em concursos
e construa suas aulas com base na conexão e generosidade.

Ambos os professores tratam alunos diferentes de maneira diferente. Não
competir entre si; eles simplesmente não falam a mesma língua.



**ESCOLHA SEUS EIXOS, ESCOLHA SEU FUTURO**

Quando você estuda a lista de atributos disponíveis, é tentador escolher
aqueles que mais preocupam. Afinal, reivindicando um
espaço é complicado, e escolher aquele que preocupa poucas pessoas parece um
loucura. Melhor, dizemos a nós mesmos, opte pelo mais popular.

Se você fizer isso, obviamente estará escolhendo um quadrante
Lotado de pessoas. E, sem a magia da publicidade, cresça em um quadrante
lotado de pessoas é muito difícil. Como seu cliente potencial não sabe
o que fazer, acaba não fazendo nada.

A alternativa é construir seu próprio quadrante. Encontre dois eixos
que até agora foram esquecidos. Construa uma história, um
história verdadeira, que é fiel à sua promessa, que o coloca em uma posição
onde você é a escolha clara e óbvia.

Todos os outros, marcas comuns ou marcas que são
tente muito, aqueles que decidiram escolher os eixos normal e atual
ou mais populares, eles estão agrupados. Eles são Oldsmobile, Plymouth,
Chevrolet e o resto das marcas do lumpemproletariado.

Você, por outro lado, decidiu entrar em um limbo, um limbo que
pertence e onde talvez, apenas talvez, haja clientes cujas necessidades
Eles são negligenciados e estão morrendo de vontade de encontrar você, de se conectar

com você e espalhe suas ideias.

## MUITAS OPÇÕES

Software, perfumes, seguros, candidatos, autores, dispositivos, treinadores, instituições de caridade, lojas de departamento ..., existe uma marca onde quero que você olhe. Se você pudesse escolher apenas uma marca para colocar ao lado cada uma das seguintes emoções, uma marca que você escolheria ajudá-lo a se sentir de uma certa maneira, que marca você escolheria?

| | |
|---|---|
| seguro | Poderoso |
| Bonito | Respeitável |
| Responsável | Conectado |
| Inteligente | Até o fim |

Página 63

Se os profissionais de marketing fizeram um bom trabalho, você Eles terão facilitado a decisão.

## PESSOAS ESTÃO ESPERANDO POR VOCÊ

O que acontece é que você ainda não sabe.

Eles estão esperando a novidade que você vai apresentar, aquela novidade que eles são capaz de imaginar, mas não de esperar.

Eles estão esperando a conexão que você lhes oferecerá. A capacidade de ver e ser visto.

E eles estão esperando a tensão do possível, a capacidade de melhorar coisa.

## SUA LIBERDADE

Você tem a liberdade de mudar sua história. Para viver uma história diferente, um história construída em torno daqueles a quem você aspira oferecer o seu Serviços.

Você tem a liberdade de mudar a maneira como passa o dia. Você pode terceirizar as tarefas e encontrar a coragem para realizar trabalho emocional. Você pode entrar no limbo e fazer o que os outros não podem estão fazendo.

Os profissionais de marketing mais frustrados que conheço são aqueles que têm isso como certo só porque estão trabalhando em um determinado setor, falta-lhes liberdade.

E é assim que os agentes imobiliários vendem por meio de anúncios classificados e fazem exatamente o que outros agentes imobiliários faço.

E como profissionais de marketing do setor farmacêutico produzir anúncios genéricos e agir de acordo com as regras para influenciar médicos, em vez de parar para pensar sobre a miríade de alternativas que tem.

E então chegamos ao carrossel do Facebook, que nos incentiva a postar, para contar nossos seguidores e criar mais e mais conteúdo com o espero que alguém perceba nossa presença. Existem muitos outros

maneiras de causar impacto e ganhar a confiança do público.



Muito do que consideramos garantido em nossa caixa de ferramentas de marketing, foi considerada uma inovação arriscado apenas algumas gerações atrás. Descarte os resíduos do que que temos construído e substituído por ferramentas mais generosas é um exercício que vale a pena.

**A LIBERDADE DOS MELHORES**

Continuar a contratar os serviços do entregador de gelo deixou de fazer sentido quando a geladeira se tornou popular. Não valia a pena continuar a pagar.

Quando os supermercados decolaram, o trabalho do leiteiro tornou-se injustificável.

Agora, podemos tirar proveito das mudanças gigantescas que produzido em termos de quanto custa para fazer as coisas que costumávamos fazer (agora está tudo à mão, não é?) e aproveite esta vantagem para redefinir o conceito de "melhor".

Porque o que o nosso mercado espera é o melhor.

Pense no agente imobiliário. Antigamente, era quem acumulava informações sobre imóveis. Se você não contratou um Agente, era impossível ter informações sobre o que você procurava. Hoje, em um mundo onde um portal imobiliário como o Zillow mais de 110 milhões de propriedades anunciadas, a pessoa que procura uma casa tem acesso a todas as informações que o agente possa ter imobiliária.

Se o objetivo é defender o *status quo* , torne-se um pescoço de garrafa, a corrida para tentar ficar à frente em um mundo onde o fluxo de tecnologia e informação é cada vez mais acelerado, será exaustivo.

Qual seria a aparência desse "melhor"? *¿ Não para você, mas para o cliente* ?

Essa mudança se aplica à maioria de nós. No momento ótimo Parte do trabalho pode ser feito *online* , é automatizado, é confiável. Dentro 1994, por exemplo, eu precisava de uma equipe de oito engenheiros e um orçamento de um milhão de dólares para enviar e-mails eletrônico para um milhão de pessoas. Hoje, qualquer um pode fazer isso por nove dólares por mês através do Feedblitz.



Uma década atrás, uma equipe de editores, impressores e vendedores para colocar um livro no mercado em todo o país. No Hoje, uma pessoa inteligente que possui um arquivo no formato digital pode publicar um livro no Kindle.

O "fazer" está ficando cada vez mais fácil, por isso devemos

terceirizar essa parte do nosso trabalho e concentrar toda a energia no
difícil tarefa de tornar a mudança possível.

**ALGUMAS ÚLTIMAS PALAVRAS SOBRE**
**O CONCEITO DE «SONDER»**

Minhas opiniões, meus sonhos e meus medos não são falsos; Eu não finjo. Y
nem são seus; você não finge.

No mundo da política, existe uma tradição de acreditar que aqueles que
eles estão do "outro lado" e não acreditam no que dizem. E quanto a Barry Goldwater
e Jane Fonda era pura atuação. Que ateus, no fundo, acreditam em Deus,
e que o que os evangelistas querem é levantar uma ideia, não expressar sua
crenças.

O mesmo se aplica a usuários de Mac em relação
aqueles que preferem a linha de comando do Linux, ou para o
gênios da matemática sobre aqueles que insistem que são
incapaz de trabalhar com números.

Temos como certo que ninguém pode acreditar que é incapaz de trabalhar com
números. Ou que ninguém pode apoiar uma política que nos parece maluca.
Ou que ninguém pode comer voluntariamente um determinado alimento que
nós achamos isso nojento.

E quando consideramos isso garantido, não fingimos. Queremos dizer isso.
Seus clientes não fingem. E quem prefere a competição, nem
eles fingem.

Se formos capazes de aceitar que as pessoas assimilaram o que em
que se tornou, será muito mais fácil para nós dançar com ela. Não
transformá-lo, não forçá-lo a admitir que estava errado. Dançar com
ela, simplesmente, tem a chance de se conectar com ela, de incorporar
nossa história a seus pontos de vista e incorporar nossas crenças ao
histórias que você costuma ouvir.



## 6. Além do produto básico

**O PROBLEMA ACIMA DE TODOS**

Os profissionais de marketing mais eficazes não começam com um
solução, com o que os torna mais inteligentes do que todos os outros.
Eles começam com um grupo ao qual desejam oferecer seus serviços, com um
problema que desejam resolver, e com uma mudança que pretendem
capa.

No mercado existe um vazio onde a sua versão do melhor pode
produzir uma mudança que será muito bem-vinda. Mas eu não quero dizer um
mudança tática. Este não é um buraco de 0,5 milímetros, nem mesmo um
uma broca de 0,5 milímetros. Não, podemos mudar as pessoas no nível
emocional.

Nossa vocação é fazer a diferença. Uma oportunidade para

as coisas são melhores para aqueles a quem pretendemos oferecer nosso
Serviços.

Sim, você tem uma vocação: servir as pessoas, no sentido de satisfazer suas necessidades (ou seus desejos). Temos diante de nós a oportunidade de escolher um caminho e segui-lo, mas não pensando em nosso próprio benefício, mas no que esse caminho pode significar para os outros.

**TRABALHO?**

Em 1906, foi fundada a precursora do Food and Drug Administration (United States Food and Drug Administration) Estados), a fim de combater produtos perigosos. O desconforto de a produtos como o Berry's Freckle Ointment, um unguento que supostamente removidas sardas, mas isso acabou causando doenças, ou LashLure, uma tonalidade dos cílios que causava mais de uma dúzia de diferentes tipologias de cegueira levaram o governo a agir.

Página 67

Cinqüenta anos depois, a qualidade dos produtos ainda era imprevisível. Ninguém sabia quando um carro poderia deixá-lo em apuros.

Hoje, consideramos tudo garantido. FedEx oferece mais de 99 por centenas de seu pacote no tempo. Carros geralmente não quebram sem aviso prévio. A maquiagem não causa cegueira. O navegador raramente para trabalho, eletricidade praticamente nunca é cortada, e viajar de avião nunca foi tão seguro.

Mas, com tudo e com isso, continuamos falando de excelência em nosso trabalho, como se fosse uma exceção peculiar.

Existem muitas pessoas boas fazendo o que você faz. Muita gente bom ... talvez tão bom quanto você.

O trabalho que você faz e as habilidades que possui merecem ser completadas credibilidade. Mas isso não basta.

Qualidade: a qualidade em termos de atendimento às especificações é necessário, embora não seja mais suficiente.

Se você ainda não consegue trabalhar com a mais alta qualidade, este livro não será de muita ajuda para você. Mas, se você for capaz, ótimo, parabéns. Y Agora vamos deixar isso de lado por um momento e lembrar que praticamente todo mundo pode fazer isso também.

**O FASTIDE DE PRODUTO BÁSICO**

Se você faz algo que os outros fazem, se você faz algo que podemos encontrar em Upwork, Amazon ou Alibaba, você entendeu errado.

Você errou porque sabe que se aumentar o preço o suficiente para obter um retorno decente sobre o esforço que você está investindo para o seu trabalho, o cliente pode ir a qualquer lugar e comprá-lo mais barato.

Quando o preço está a apenas um clique de nós, isso não nos dá sem medo de clicar.

Vender sorvete na praia no verão é fácil. Aumente as expectativas público, comprometa-se com suas esperanças e sonhos, ajude você a ver além disso ... esse é o trabalho complicado que nos propusemos a fazer.

De agora em diante, seus clientes conhecem sua concorrência melhor do que você. Y,

portanto, o esforço que você faz para fazer seu produto básico funcionar,
nunca será o suficiente.



## «VOCÊ PODE ESCOLHER QUALQUER UM, E SOMOS QUALQUER UM »

Imagine uma barraca de engraxate na cidade.

Uma estratégia para montar esse tipo de estabelecimento seria encontrar o melhor lugar que você pode pagar e se oferecer para engraxar sapatos quem precisa deste serviço.

Mas essa estratégia apresenta problemas.

Em primeiro lugar, se todos são capazes de engraxar os sapatos como ao engraxar os sapatos, não demorará muito para um concorrente aparecer no mesmo rua que ocupará metade do seu negócio, ou até mais, se oferecer seu serviços a preços mais baixos.

Em segundo lugar, e mais importante, ninguém precisa ter seu sapatos. É um desejo, não uma necessidade.

Por que se dar ao trabalho?

Talvez o cliente queira ter uma aparência melhor, seus sapatos brilham como o de seu pai ou como o de Michael Jackson. Os sapatos Os polimentos fazem você se sentir bem. Mais confiante. Provavelmente contribuir e sentir-se fortalecido.

Talvez o cliente goste do status de ter alguém a seus pés. UMA uma vez por semana, ele pode sentar-se em um trono e ter diante de si um artesão bem vestido e respeitoso que faz todos os esforços para melhorar o aparência de seu cliente.

Talvez seja um significante. Algo que o cliente perderia se não Sendo que é algo que pessoas como ele devem fazer. Y não apenas qualquer engraxate. Mas *neste* brilho de sapato, neste lugar público, com este respeitado artesão.

O artesão que decide fazer a diferença tem à sua disposição todos essas nuances, histórias e transformações.

Mas não basta saber que esta é a história que o cliente repete interiormente. Devemos agir de acordo, abrir a porta no possibilidades e organizar toda a experiência em torno dessa história.

Este é o trabalho que ajuda as pessoas a entenderem que você é especial e Este é o trabalho que torna as coisas melhores.



## QUANDO VOCÊ SABE O QUE REPRESENTA, VOCÊ NÃO PRECISA COMPETIR

Bernadette Jiwa escreveu meia dúzia de livros extraordinários que
Eles humanizam o marketing, uma arte frequentemente altamente industrializada.

Em *Story driven* , ele deixa claro que se apenas tentarmos cobrir um vácuo de mercado, estamos condenados a um ciclo de comportamento que Isso levará a sempre olhar no espelho retrovisor. Não seremos mais que um produto de consumo em desenvolvimento, monitorando constantemente movimentos do concorrente. Não teremos outra escolha senão deixar-se levar pela escassez, concentrando-nos em conservar ou, no máximo, aumentar ligeiramente nossa participação de mercado.

A alternativa é encontrar, construir e ganhar uma história, a arco da mudança que você deseja produzir. É uma postura generativa, com base na possibilidade, não na escassez.

E agora que você escolheu seu público, para onde você quer levá-lo?

Bernadette lista dez coisas que as boas histórias realizam. Se ele história que você está contando a si mesmo (e você está contando aos outros) não obtém esses coisas, você terá que se esforçar para encontrar uma história melhor, mais sincero e eficaz. As boas histórias:

1. Eles nos conectam com o objetivo e a visão que temos de nosso carreira ou nosso negócio.
2. Eles nos permitem celebrar nossos pontos fortes porque nós eles se lembram de como chegamos aqui.
3. Eles aprofundam nossa compreensão desse valor único que que oferecemos e o que nos diferencia no mercado.
4. Eles reforçam nossos valores essenciais.
5. Eles nos ajudam a agir de acordo com nossos princípios e a aceitar decisões baseadas em valor.
6. Somos encorajados a responder aos clientes em vez de reagir a mercado.
7. Eles atraem clientes que desejam apoiar negócios que refletem ou representam seus valores.

Página 70

8. Construir lealdade à marca e dar uma história aos clientes contar.
9. Eles atraem funcionários com mentalidade semelhante à nossa.
10. Eles nos ajudam a ficar motivados e continuar fazendo um trabalho do qual podemos nos orgulhar.

## MAS SUA HISTÓRIA É UM GANCHO

E você está viciado nisso.

Assim que você proclamar uma história, assim que se comprometer com o seu desejo para ajudar a mudar as pessoas, para acompanhá-los em uma jornada daqui para lá, você será fisgado.

Viciado em manter sua promessa.

Preso no que acontece a seguir.

Surpreende você, então, que tantos preferem fazer coisas comuns e correntes para pessoas comuns? Se você apenas oferecer um alternativamente, será uma viagem de baixo risco. É pegar ou largar.

Mas, por outro lado, um bom marketing é o trabalho generoso e ousado de
diga: "Vejo uma alternativa melhor; venha e junte-se a mim".

**CASO DE ESTUDO:**

**O ESTOURO DA PILHA É MELHOR**

Se você é um desenvolvedor, já deve ter visitado o Stack Overflow. Trata-se de uma empresa lucrativa com mais de 250 funcionários que recebe milhões de visitas semanal. Se você tiver alguma dúvida, muito provavelmente encontrará sua resposta em um de seus fóruns.

Stack Overflow economiza tempo e esforço dos programadores, e é também um projeto emocionante para os milhares de voluntários que contribuir contribuindo com conteúdo.

Como seu fundador, Joel Spolsky, fez isso para que "melhor"?

No início dos anos 2000, havia um fórum de programação que foi chamado de troca de especialistas. Era um modelo simples e evidente. O fórum continha respostas para as perguntas de programação mais populares.



frequente e você tinha que pagar para acessá-lo. O custo da assinatura era trezentos dólares por ano.

Para construir o negócio, começou da escassez. As perguntas poderiam leia de graça, mas as respostas custam dinheiro.

Para obter tráfego, eles enganaram os primitivos bots do Google que rastreou a web, mostrando-lhes as respostas (o que lhes permitiu obter uma quantidade significativa de tráfego dos motores pesquisa), mas quando as pessoas entraram na página, criptografaram o informações e ocultando respostas até que os usuários se inscrevam.

Experts Exchange gerou lucros por meio da frustração.

Joel trabalhou com seu cofundador, o programador Jeff Atwood, para procure uma estratégia diferente: faça as perguntas visíveis, faça o respostas visíveis e pague tudo por meio de anúncios de emprego. Afinal, que lugar melhor para encontrar grandes programadores do que uma página da web onde grandes programadores formularam perguntas e respostas?

No processo, Joel descobriu que criar um produto melhor significava trate as pessoas de maneira diferente, crie histórias para cada parte que se encaixem com sua visão de mundo e suas necessidades.

Para programadores com pressa, tornou o processo mais fácil para que encontrassem a pergunta que procuravam e a melhor resposta. As As respostas são classificadas de acordo com sua qualidade, portanto, o os programadores não perdem tempo.

Ele viu que para cada pessoa que respondeu a uma pergunta, mil pessoas eles queriam uma resposta. E em vez de tentar frustrar quem perguntou, Ele parou de complicar suas vidas e deu-lhes o que precisavam.

E ele tratou aqueles que responderam às perguntas de forma diferente. Pensando neles, ele construiu uma comunidade com um sistema de classificação, um série de níveis que lhes permitiram construir uma reputação e ser recompensado com poder dentro dessa comunidade.

E para aqueles que publicam vagas de emprego, o
perspectiva também era outra. Essas pessoas queriam um serviço rápido, eficiente e
autoatendimento que lhes permitiu encontrar os melhores profissionais. Sem
venda difícil, sem distrações.



Joel não queria colocar sua marca pessoal na criação de uma página da web
pessoal. Em vez disso, foi criado para ser útil, melhorar a eficiência, dizer às pessoas
a história que eu queria e precisava ouvir.

Ele construiu uma solução melhor e permitiu que seu público não apenas
espalhou a palavra, mas fez o que alguém de fora poderia
considere trabalhar para ele.

**SER MELHOR DEPENDE**
**DOS USUÁRIOS, NÃO VOCÊ**

Google é melhor.

Melhor que o Bing e melhor que o Yahoo!

Melhor de que maneira?

Os resultados da pesquisa claramente não foram melhores.

A busca em si não foi dramaticamente mais rápida.

O melhor é que a caixa de pesquisa não fez você se sentir
como um idiota.

Yahoo! tinha 183 links em sua página inicial. O Google tinha dois.

Ele projetava confiança e clareza. Não poderia ser estragado.

Então foi melhor ... para alguns.

Agora DuckDuckGo é melhor. Porque não faz parte de nenhum grande
companhia. Porque ele não rastreia seus movimentos. Porque é
diferente.

Então é melhor ... para alguns.

**«E SERVIMOS CAFÉ»**

Até que um incêndio fechou temporariamente o estabelecimento (de
Na verdade, foram os aspersores de incêndio e não a cafeteira que o jogou
tudo a perder), Trident Booksellers and Café de Boston foi um dos
A livraria mais empolgante e bem-sucedida da América.

Tão barato quanto a Amazon vende, e tão gigantesco como é,
Trident funcionou bem. Porque eles fazem algo que a Amazon nunca pode
Faz. *Eles servem café* .



Acho que o slogan "... e servimos café" não é ruim para

aquele que gerencia uma loja física que concorre com as lojas eletrônico.

E é assim porque o café está no topo da oferta.

O café cria um terceiro espaço: um lugar de encontro, onde relacionar, onde sonhar.

E, consequentemente, o Trident é de fato uma cafeteria onde, além disso, eles vendem livros.

Os livros que compramos lá são uma lembrança de relacionamentos pessoal que fizemos entretanto.

**O HERÓI AUTÊNTICO E VULNERÁVEL**

Você já conhece o arquétipo: a mulher que se entrega por completo, com ela verdade interior, que está preparada para resistir às armas arremessadas de um mundo que não entende isso, até que entenda, e então todos comemoro.

É um mito.

De um mito perigoso.

Existem algumas exceções que confirmam a regra, mas em geral, o que É verdade que precisamos de pessoas dispostas a oferecer seus serviços.

Serviços para que a mudança que almeja se torne realidade.

Disposto a contar uma história que faça sentido para o grupo a quem eles aspiram servir.

Mas pode haver uma sobreposição. É possível que neste momento você se sente assim, e então não sente. A versão que você oferece pode ter vários camadas profundas, mas é difícil para toda a sua pessoa ser assim, em todos momento.

Por outro lado, um profissional desempenha um papel, faz seu trabalho como melhor possível, independentemente do dia, do paciente ou do cliente.

Quando James Brown caiu de joelhos no palco, exausto e precisava de seus colaboradores para ajudá-lo a se recuperar, foi um Criação de palco brilhante, não um evento autêntico. Afinal, o cena foi repetida todas as noites.



Quando um psicólogo passa o dia inteiro mudando a vida do pessoas, ouvindo-a com paciência, ela pode ser uma pessoa paciente, mas as chances são de que ele está apenas fazendo seu trabalho.

Quando o barman da Starbucks sorri para você e quer que você tenha um bom dia você está representando, não revelando suas emoções.

O que é correto, já que revelar emoções não é o melhor. Revelar emoções é algo reservado à família e aos amigos íntimo, não para o mercado.

Proteja-se Amanhã eles vão precisar de você.

**SERVIÇO**

Ações de marketing (uma escolha de palavra interessante, "ações") são atos generosos de pessoas que cuidam dos outros. Ambos James Brown e o psiquiatra entenderam que a autenticidade do mercado é um mito, que o que as pessoas querem é ser compreendido e servido, e não se tornar

em um simples testemunho do que você quer fazer em um determinado momento.

E quando desenvolvemos a melhor versão do nosso melhor trabalho,
Nossa responsabilidade não é desenvolvê-lo para nós mesmos, mas para o
pessoa a quem aspiramos oferecer nossos serviços. Nós reservamos nosso
melhor versão do trabalho para essas pessoas, não para nós. Do mesmo
para que um chef com três estrelas Michelin não cozinhe para si um
jantar de doze pratos, não se espera que você explique cada um
de suas inseguranças, seus medos e suas necessidades mais urgentes.

Você está aqui para servir aos outros.

## AUTENTICIDADE VERSUS TRABALHO EMOCIONAL

Trabalho emocional é o trabalho de fazer o que não temos vontade de fazer. É
aparecer com um sorriso quando olhamos para dentro, ou
resista à tentação de repreender alguém porque você sabe
confraternizar com essa pessoa fará uma grande diferença.

Ser autêntico exige uma pequena quantidade de energia e coragem. Para
expor seus sentimentos, você precisa confiar em si mesmo e saber que, se você estiver
rejeitado, é pessoal.

Página 75

Mas em tudo isso também há muito a esconder, a escapar
do importante trabalho de fazer a mudança acontecer. Se você apenas seguir seu
musa (sua musa imaginada), você vai acabar descobrindo que a musa é um erro e
isso o está desviando de um trabalho importante. E se o seu eu autêntico é um tipo
Egoísta, é melhor você deixar em casa.

Se você precisa ser autêntico para fazer seu melhor trabalho, você não é um
profissional, mas um amador de sorte. Esperançosamente porque você tem
contratado para fazer um show onde ser a pessoa que você acha que deve
Estar neste momento ajuda você a seguir em frente.

Mas, para o resto dos mortais, supõe a oportunidade de ser um
profissional, para exercer trabalho emocional em busca de empatia,
empatia para imaginar o que os outros podem querer, o que os outros podem
acredite, que história faz sentido para eles.

E não fazemos esse trabalho porque o sentimos agora.
Fazemos esse trabalho, esse trabalho emocional exaustivo, porque estamos
profissionais e porque queremos que a mudança aconteça.

O trabalho emocional é o trabalho que fazemos para oferecer aos nossos
serviços a terceiros.

## QUEM FALA?

Quando você recebe uma mensagem de e-mail enviada por um
empresa que você não pode mostrar e o remetente fala com você em
segunda pessoa, alguém está se escondendo. É profissional, mas não é
real. Não sentimos nenhum tipo de conexão, apenas sentimos a sombra
de um burocrata.

Por outro lado, quando um ser humano recorre ao trabalho emocional para
assumir a responsabilidade - "Aqui, eu fiz isso" - está abrindo a porta
para conexão e crescimento.

As empresas mais eficazes nem sempre têm um líder famoso ou um assinatura por trás de todos os seus e-mails. Mas eles se comportam como se eles tivessem.

Aqui, eu fiz isso.

O objetivo não é personalizar o trabalho. Mas torne isso pessoal.



## 7. A tela de sonhos e desejos

Tudo o que eles disseram a você na universidade e no trabalho sobre o que está fazendo um bom trabalho está relacionado a cumprir o expectativas, entregar o que foi confiado a você, obter um A, faça especificamente o que foi solicitado a você para esse objetivo do setor concreto.

"O que você faz?" É uma pergunta relacionada a uma tarefa que exige uma resposta mensurável e acessível.

Por favor, leia a seguinte descrição de trabalho cuidadosamente publicado pelo governo dos Estados Unidos:

***Operador de máquina de costura; 6ª série***

> Start-up e gestão de várias máquinas de costura elétricas de tipo doméstico e máquinas industriais e outras relacionadas a funções específicas, como fazer caseados, alinhavo e ponto corrente ...
>
> Tomar decisões e ações dentro da estrutura de instruções orais ou escritas e métodos, técnicas e procedimentos aceitos. Gerenciar objetos continuamente até 5 quilos de peso e ocasionalmente objetos de até 9 quilos. O trabalho será realizado em áreas com luz e temperatura adequadas e que estejam devidamente ventilados. Exposição a possíveis interrupções e golpes.

Tanto quanto a descrição de um *trabalho* , não está em absoluta a descrição de um sonho ou desejo. E por mais que seja concreto, ele pode ser facilmente alterado sem alterar o que oferece.

O dinheiro também funciona assim. Notas de vinte dólares não têm sem significado. O que tem é o que podemos comprar com eles.

O mesmo se aplica ao seu produto ou serviço. Você pode estar oferecendo qualquer engenhoca e não acreditar nela. Quando fazemos marketing para ele mudança, estamos oferecendo um novo estado emocional, uma etapa que traz clientes para seus sonhos e desejos, não um gadget.

O que vendemos são sentimentos, status e conexão. Não
não vendemos lição de casa nem lixo.

**O QUE AS PESSOAS QUEREM?**

Se você fizer esta pergunta, provavelmente não será capaz de descobrir o que procure pessoas. E o que é certo é que a partir dessa pergunta não você obterá o produto ou serviço de sua vida. Nosso trabalho consiste em as pessoas observam, descubram o que você está sonhando e, em seguida, crie uma transação que é capaz de oferecer esse sentimento.

As pessoas, como um coletivo, não inventaram o Ford T, nem o telefone inteligente nem rap. Pessoas, como um coletivo, não inventaram JetBlue ou City Padaria ni Charity: Water.

Microfinanças coletivas, ou *crowdfunding* , são importante, mas isso não significa que as pessoas, como um coletivo, sejam capazes de invente um produto ou serviço revolucionário.

Nesse sentido, existem três ideias que costumam gerar muita confusão.

A primeira é que as *pessoas confundem desejos com necessidades* . Que o O que precisamos é de ar, água, saúde e um teto sob o qual nos possamos proteger. Tudo o resto são desejos. E se formos privilegiados, chegamos ao conclusão de que todas as outras coisas que desejamos são, na realidade, necessidades.

A segunda é que as pessoas estão cientes de seus desejos (de quais considerar as necessidades dela), mas ela *é péssima em inventar novos maneiras de atender a esses desejos* . Muitas vezes, embora não funcionem muito bem, as pessoas preferem usar soluções conhecidas para satisfazer seus desejos. Quando se trata de inovar, as pessoas ficam presas.

O terceiro é acreditar erroneamente que *todos querem o que mesmo* . Mas realmente não é assim. Usuários pioneiros querem coisas Novo; os retardatários querem que as coisas nunca mudem. Uma parte da população quer chocolate, e a outra parte quer baunilha.

**OS PROFISSIONAIS DE MARKETING INOVADORES INVENTAR SOLUÇÕES NOTÍCIAS QUE TRABALHAM COM**



**ANTIGAS EMOÇÕES**

Apesar do fato de que os sete bilhões de pessoas que habitam o planeta são única, apesar do fato de que cada um de nós tem uma coleção diferente de desejos, necessidades, tristezas e alegrias, em muitos aspectos somos iguais. Compartilhamos uma cesta de sonhos e desejos, em diferentes proporções, mas com toneladas de sobreposição.

Eu apresento para vocês a lista, a lista fundamental, o vocabulário que compartilhamos e cujos termos todos nós escolhemos quando expressamos nossos sonhos e nossos medos:

Aventura
Afetado
Evite notícias
Pertencente
Comunidade
Ao controle

| | |
|---|---|
| Criatividade | Atividade física |
| Prazer | Poder |
| Liberdade de expressão | Conforto |
| Liberdade de movimento | Confiabilidade |
| Amizade | Respeito |
| Boa aparência | Vingança |
| Saúde | Romantismo |
| Aprendendo novas coisas | Segurança |
| Luxo | Confiar em |
| Nostalgia | Sexo |
| Obediência | Força |
| Participação | Compaixão |
| Paz de espírito | Tensão |

Certamente, poderíamos adicionar mais uma dúzia. Mas é pouco provavelmente podemos adicionar mais cinquenta. Que esta cesta básica de sonhos e desejos são limitados significa que os profissionais de marketing, como artistas, eles não precisam de muitas cores para pintar uma obra professor original.



E é aqui que começamos: com reivindicações. Reclamações sobre o que nosso público, as pessoas a quem pretendemos oferecer nosso serviços, desejos e necessidades. Reivindicações sobre o que essas pessoas eles têm em mente quando acordam, sobre o que falam quando ninguém escutar o que eles lembram quando o dia acabou.

E então recuperamos a maneira como nossa história e nossa promessa irá interagir com esses desejos. Quando alguém esbarra em nós, você vai ver o que vemos? Ele vai querer o que pensamos O que voce vai querer? Você vai agir de acordo?

Não comece com suas máquinas, seu inventário ou suas táticas. Não Você começa com o que sabe fazer ou com qualquer coisa que distraia sua missão. Começa com sonhos e medos, com estados emocionais e com a mudança que seus clientes procuram.

## NINGUÉM PRECISA DO SEU PRODUTO

Não faz sentido dizer: "As pessoas precisam de uma carteira de couro branco". Não tem porque:

1. As pessoas não precisam de carteiras. Talvez eu *queira* uma carteira o que é completamente diferente.
2. As pessoas podem decidir se querem uma carteira de couro Branco, mas ele não quer porque é branco ou porque é feito de pele; Ele a ama por como ela o faz se sentir. O que as pessoas compram é isso: um sentimento, não uma carteira. Identifique esse sentimento antes de gastar seu tempo fazendo uma carteira.

Os profissionais de marketing fazem a mudança acontecer.

Mudamos as pessoas movendo-as de um estado emocional para outro. Acompanhamos as pessoas em uma jornada; nós a ajudamos a se tornar a pessoa que você sonha em se tornar, aos poucos.

**NINGUÉM SE SENTE FELIZ**
**QUANDO VOCÊ TEM QUE LIGAR**
**PARA UM AGENTE IMOBILIÁRIO**



A verdade é que não. Apesar do que o agente espera, geralmente não é um troca muito feliz.

As pessoas estão com medo.
Ela está nervosa.
Agitado
Ansioso para terminar.
Estressado com dinheiro.
Pensando no que você vai ganhar ou perder.
Preocupado com o futuro.
Preocupada com seus filhos.

O agente é um obstáculo que retarda seu caminho para o futuro. Y muito do que ele fala não passa de palha, um paliativo, porque o custo é o mesmo.

De acordo com estatísticas fornecidas pela National Association of Realtors (National Association of Realtors) dos Estados Unidos, mais 80 por cento das pessoas que contratam os serviços de um de seus Os agentes fazem isso escolhendo a primeira pessoa a ligar de volta.

Se levarmos essas informações em consideração, isso é o que eu pediria a um corretor de imóveis procurando ser *melhor* : como você quer se apresentar a mundo? Você planeja acalmar o espírito de seus clientes em potencial e tranquilizá-los? Você sentirá que eles exploram o que desejam? Você afirmará que Você é o melhor, o mais rápido, aquele que mais se preocupa com seus clientes?

Da mesma forma que ninguém precisa de uma furadeira, ninguém precisa também não é um agente imobiliário. O que as pessoas precisam e querem é como Faz você se sentir como se tivesse o que um corretor de imóveis pode lhe dar.

(E o mesmo se aplica a garçons, motoristas de limusines e talvez para você também ...)

Tal como acontece com os agentes imobiliários, a maioria de nós fazemos nosso trabalho mais importante ao lidar com emoções, não produtos.

**ONDE ESTÁ O URSO IRRITADO?**

Quando você topa com alguém que não se comporta como você esperava, tente explorar seus medos.

Sonhar é complicado quando você pensa que a qualquer momento aparecerá um urso que o devorará. Mesmo (ou muito especialmente) quando está tudo na sua cabeça.

**E O QUE VOCÊ QUER?**

Deixe-me adivinhar. Você gostaria que eles o respeitassem, alcançassem o sucesso, independente, adequadamente ocupado e talvez um pouco famoso. Você gostaria de fazer um trabalho do qual pudesse se orgulhar e fazer para as pessoas de quem você gosta.

O que não está nesta lista? Que você precisa ser um dono de um carro de uma determinada cor. Que você tem que vender seus produtos em caixas de quinze centímetros de largura, não vinte. O que você quer todos os seus clientes têm sobrenomes com menos de seis letras.

Os detalhes não são muito importantes. Você, como seus clientes, aspira experimentar uma mudança em seu estado emocional, passar do medo para Filiação.

O que deixa muito espaço para movimento. Muitos graus de liberdade.

Para isso, é bom ser fiel a certas verdades da venda. sim você quer ser independente, você precisará ter uma propriedade ou ter certa reputação. Se você quiser ter uma boa situação financeira, você terá que fornecer valor para as pessoas que estão dispostas a pagar por isso. Se você quiser sinta orgulho do seu trabalho, você terá que evitar cair na espiral de práticas abusivas e, assim, denegrem a cultura.

Mas, dentro desta estrutura, há muito espaço para movimento. Espaço para cavar fundo e decidir que mudança que pretende realizar e como (e a quem) oferece os seus serviços.

Este pode ser um bom momento para voltar ao exercício de eixos, repeti-lo e encontrar novos elementos para colocar em X e Y, novo revelações, novas promessas; para encontrar as pessoas que eu mereço vale a pena oferecer seus serviços e então encontrar uma mudança que valha a pena vale a pena realizar.

**TESTE CONSTANTE**

Página 82

Fazer um produto ou serviço chato para todos é tentador.

Entediante porque o tédio está acima de qualquer crítica. Atingir expectativas. Não causa tensão.

Para todos, porque se todos estão felizes, então ninguém é infeliz.

O problema com essa atitude é que o mercado de pessoas que eles estão felizes com o quão chato é um mercado estático. Não busca melhorias.

O novo e o enfadonho não coexistem facilmente e, consequentemente, o As pessoas que gostam de ser chatas não são as que procuram você. Do Na verdade, ele está ativamente evitando você.

Os ciclos cada vez mais rápidos, que exigem que testemos

constantemente e resistir à tentação de criar tédio, são impulsionado pelo fato de que as únicas pessoas que podemos oferecer nossos serviços são curiosos, insatisfeitos ou sentem chato. Todos os outros se desligam do tópico e se recusam a emprestar Atenção.

A boa notícia é que duas coisas extraordinárias aconteceram, mudanças gigantescas no sentido de que agora tudo é vendido para todos mundo:

1. Hoje é mais barato e rápido do que nunca criar um prototipar ou fabricar uma tiragem limitada. Isso se aplica a ambos organizações sem fins lucrativos, como fabricantes ou negócios no setor de serviços.
2. Hoje é mais barato e rápido do que nunca localizar o usuários pioneiros, entre em contato com pessoas dispostas a escute sua história.

O que significa que cabe a nós fazer uma reclamação. Projete uma promessa. Escolha nossos extremos, procure as pessoas que aspiramos mudar e apresentar-lhe uma oferta.

Chame isso de teste, se você quiser chamar assim.

Mas é a vida real.



A vida real é se comprometer com o que é possível e trabalhe com pessoas que querem mudar.

Você tem que estar sempre procurando, conectando, resolvendo, vindicando, acreditando, vendo e, sim, testando.

Outra forma de interpretar o que estou dizendo: *esteja sempre errado* .

Bem, nem sempre. Às vezes você estará certo. Mas, na maioria Às vezes, você estará errado. E nada acontece.

**UMA COLEÇÃO DE CLIPPINGS**

Errar desde o início é devastador. A originalidade radical não tem um alto retorno sobre o investimento e acaba por esgotar qualquer pessoa.

Criar uma página de recados é uma alternativa eficiente.

Quando você cria um site ou uma campanha de e-mail, ou um novo produto, você pode fazer isso com base em recortes.

Descubra aquelas coisas que você acha que serão mais do seu agrado e que mais confiança inspirará aqueles com quem você deseja se comprometer. As fontes, preços, ofertas, imagens, interfaces, etc. Corte-os e separe-os dos memes originais e indivisíveis. E então reconstruir algo novo com as várias peças.

Você pode fazer o mesmo ao criar seu site, seu podcast ou seu novo projeto. Descubra os balizas essenciais (os extremos), aqueles que eles são mais importantes para você e seu público e entretê-los para construir algo novo.

**SE VOCÊ TIVESSE QUE COBRAR DEZ VEZES MAIS PARA TI**

Qual é a diferença entre uma massagem de trinta dólares e uma
trezentos?

O que pode fazer um livro custar duzentos dólares? OU
que um quarto de hotel custa 1.500 dólares? Que pode
levar alguém a doar quinhentos dólares para uma instituição de caridade em
em vez de cinquenta?

"Mais do mesmo" não é a resposta correta.



Para aumentar drasticamente o tamanho do seu público ou preço
que você cobra pelo seu produto ou serviço, você terá que fazer mais do que
trabalhar mais horas ou interromper mais pessoas.

Para mais palavras, para um saco maior de chips, ou para um
estéreo que soa mais alto não pagamos dez vezes mais.

Mas sim por um extremo diferente, por uma história diferente, por um tipo de
escassez distinta.

**O IRRESISTÍVEL É PARCIALMENTE FÁCIL**
**OU RACIONAL**

Sempre há uma fila na porta da loja de Fiona.

E não é de admirar. O sorvete que ela vende é delicioso,
as porções são enormes e um cone custa menos de três dólares
Canadenses. E ele o atende com um sorriso de orelha a orelha.

É irresistível.

Naturalmente, assim que você termina o seu sorvete, você dá uma volta, anda
margens do lago e talvez você comece a fazer planos sobre onde passar um
semana quando você tiver férias no próximo ano.

No The Opinicon, um adorável café perto de Ottawa, eles podem cobrar
Muito mais por uma casquinha de sorvete. Se uma equipe de MBA assumisse
conduzindo um estudo de mercado e um relatório de lucros e perdas,
Eu provavelmente recomendaria cobrar cerca de oito dólares por eles. Esta serio
o preço certo para um bom retorno do investimento.

Mas o negócio da The Opinicon não é vender sorvete. *o
sorvetes são um símbolo, um farol, uma oportunidade de compromisso com o
cliente* .

Se você passar tudo pelo crivo de uma planilha, você vai acabar
obter um plano racional, mas um plano racional é inútil para criar
energia, magia ou memórias.

Stew Leonard's era um pequeno supermercado que sempre deixava um
impressão profunda em seus clientes. Tom Peters postou uma crítica sobre
estabelecimento, o que o tornou o estabelecimento de seu tipo com a maioria
vendas por metro quadrado. Fazer compras no Stew Leonard's foi bastante
experiência, quase um parque temático, com atendimento excepcional,

uma promoção comercial inteligente e uma infinidade de produtos interessantes
onde escolher. A empresa cresceu, abriu mais lojas e passou para as mãos de
uma nova geração de proprietários que mostraram mais interesse no
benefícios de curto prazo e menos para magia. Os lucros aumentaram.
Mas agora, ano após ano, os estabelecimentos estão cada vez menos
lotados, eles têm menos energia, são cada vez menos interessantes. Do
Então, quando eles abrem uma nova loja, perdem alguns clientes,
depois mais alguns, até que finalmente as pessoas começam a
Pergunte-se: "E por que me preocupo em vir aqui para comprar?"

Não se trata apenas de ser mais barato. Definir o "melhor" é complicado.
Mas sem dúvida, o coração e a alma de uma empresa próspera
eles encontram na busca irracional por aquilo que o torna irresistível.



# 8. Mais sobre "quem": em busca do mercado mínimo viável

## O CÍRCULO VIRTUOSO

**E O EFEITO DA REDE DE CONTATOS**

Todo bom cliente trará outro para você.

Não desperdice recursos com clientes que estão em um beco sem saída. o clientes silenciosos, clientes invejosos, pessoas que pensam que você tem que mantê-lo em segredo. Se você entrar em um tapume, você nunca vai conseguir trabalho crescer.

Seus melhores clientes se tornarão seus novos vendedores.

Seu trabalho para mudar a cultura prosperará quando a palavra se espalhar, e se você quer espalhar a palavra, você terá que criar algo que funcione melhor quando a notícia começa a se espalhar.

Desta forma, será criado o ciclo positivo que você está procurando. O que faça a mudança acontecer.

**O EXTRAORDINÁRIO VEM**

**PROJETO**

A máquina de fax era uma máquina extraordinária. Sua propagação não ocorreu graças a uma campanha de publicidade inteligente, mas porque os usuários eles decidiram falar sobre o fax.

Por quê?

*Porque o fax funciona melhor se seus colegas também tiverem um* .

Bob Metcalfe experimentou esse fenômeno em primeira mão quando inventou Ethernet. A oferta original da 3Com permitia que três usuários conecte seus computadores pessoais e compartilhe uma impressora. Era um benefício marginal, pouco para falar.

**Página 87**

Mas tudo mudou assim que os usuários começaram a compartilhar dados. A partir de então, as pessoas podem estar em um dos dois estados: na rede ou fora dela. E se você estava isolado, fora da rede, era doloroso. Quanto mais pessoas aderiram à rede, mais pessoas falavam sobre ela. E ele o isolamento estava se tornando cada vez mais doloroso.

O primeiro slide da apresentação da lei de Metcalfe apenas contém duas linhas. A linha reta mostra que o custo de incorporação de cada pessoa para rede sobe lentamente. A linha curva, no entanto, mostra que o valor de adicionar mais uma pessoa à rede aumenta dramaticamente exponencial.

Este simples efeito de rede está no cerne de qualquer movimento de massa e qualquer mudança cultural bem-sucedida. Acontece quando a história de mudança inclui o design de algo extraordinário e, mais importante, quando o produto ou serviço funciona melhor sendo usado com outros.

A conversa que estou motivado para ter com meu
os pares tornam-se o motor do crescimento. O crescimento gera
mais valor, o que por sua vez gera mais crescimento.

**«E ENTÃO ACONTECE**
**O MILAGRE"**

Página 88

E a verdade sobre a aceitação do cliente é esta:
milagres não existem.

O sonho dos profissionais de marketing da velha escola se transforma em torno de transformar um produto, um produto normal e comum, um produto ou serviço que «não é mau» ..., aquilo que tens à tua frente, sem uma grande coisa acontece. Torne-o um best-seller.

O sonho é que, com a ajuda de um exercício de relações públicas, propaganda exagerada, promoção, distribuição, compra de publicidade, influenciar o marketing, marketing de conteúdo ... e com um pouco lixo eletrônico, esse produto ou serviço se tornará "a coisa", algo que todos vão querer. Será popular precisamente porque é popular.

Mas não seja enganado.

Sim, de vez em quando nasce uma estrela, mas na maioria das vezes, Essa estratégia leva a certo fracasso. Para um fracasso caro. o alternativa é encontrar um caminho, não um milagre.

E esse caminho começa com a aceitação pelo cliente.

Isso é o que eu gostaria de saber sobre o produto que você criou *startup* , instalada no Vale do Silício e apoiada por capital de risco: quanto as pessoas, além dos usuários da sua empresa, usam no dia a dia? com que frequência essas pessoas estão enviando sugestões para que você possa melhorar o produto?

E outra coisa que eu gostaria de saber é: quantas pessoas estão insistindo em que seus amigos e colegas também usam? *Agora mesmo* .

Gostam? Eles gostam mais de si mesmos porque gostam do seu produto?

Aquele restaurante que acabou de abrir: quantas pessoas voltam na noite seguinte noite para jantar lá, cada vez acompanhado por amigos diferentes?

Ou aquela barraca no mercado de produtos locais, ou que organização sem fins lucrativos que você iniciou, ou a creche do bairro.

Quem sentiria falta deles se desaparecessem de repente?

Se você não pode ter sucesso em pequena escala, por que você acha você pode alcançá-lo em grande escala?

**MIL FÃS VERDADEIROS**

Em 2008, Kevin Kelly, o fundador da *Wired* , escreveu um ensaio no qual descreveu a realidade do conceito de mercado mínimo viável.

Para o criador de propriedade intelectual que trabalha independente (cantor ou escritor), verifica-se que mil fãs verdade pode ser o suficiente para levar uma vida mais longa do que decente.

Para citar Kevin: "Um verdadeiro fã é definido como um fã que vai comprar tudo o que você produzir. Esses fãs convencidos dirigem quinhentos quilômetros para ver você cantar; compre a versão de capa dura, o versão em brochura e versão em audiolivro do seu livro; eles compram a estatueta que você acabou de criar sem nunca ter visto; pagar pela versão em DVD dos seus maiores sucessos quando podem tê-los gratuitamente em seu canal Youtube; eles jantam uma vez por mês no seu restaurante. Com você tendo mil fãs como esses (também conhecidos como superfãs), você pode ganhar a vida, contanto que você se conforme em ganhar a vida e não ganhe uma fortuna ».

Mil pessoas que irão apoiá-lo no site de crowdfunding para projetos criativos do Patreon, ou mil pessoas que comprarão seu novo projeto na web analógica Kickstrarter no mesmo dia em que você o lançar em mercado. Mil pessoas que não se interessam apenas pelo seu trabalho, mas que, além disso, espalharão a palavra sobre ele.

O desafio para a maioria dos que aspiram causar impacto com seu trabalho não é dominar o mercado público de massa. Mas o micro mercado. Mas eles seriam capazes de fazer a parada de mão da ponte para satisfazer as massas anônimos, quando o que eles precisam primeiro é ter cinquenta ou cem pessoas fazer falta se eles desaparecerem do mapa.

Tão bom quanto sonhar em se tornar um Kardashian, é muito mais produtivo sendo importante para apenas alguns.

**E *HAMILTON* ?**

O sucesso que a teoria mostra. O sucesso que representa não apenas o triunfo de um criador no *status quo* , mas também a narrativa mágica de um esforço único e arte que muda tudo.

Exceto...



Exceto que, por mais de um ano, *Hamilton* teve apenas cem espectadores diários.

Exceto que mesmo quando é realizado diariamente em Nova York Com o teatro lotado, quebrando todos os recordes da Broadway, basta assistir ao mostrar alguns milhares de pessoas.

Exceto que mesmo quando uma pequena parte do cultura em cidades como Chicago, menos de 1 por cento do População dos Estados Unidos. Sua trilha sonora, um grande sucesso, vendeu

apenas várias centenas de milhares de cópias. E o livro da empresa, um best-seller surpreendente, vendeu uma quantidade semelhante.

Nossos bestsellers não são mais sucessos como costumavam ser. Ter sentido para alguns e são invisíveis para o resto.

**O QUE JERRY FARIA?**

Costumo contar a história dos Grateful Dead, mas ainda assim, praticamente ninguém tem coragem de se comprometer com Ofereça este tipo de serviço, conectando lideranças. Eu escrevi para o primeiro Você os viu há dez anos, mas ainda há muitos que caem na armadilha de buscar uma passagem para o Top 40 em seu setor.

Até o momento, comprei 233 álbuns do Grateful Dead, durante quinhentas horas de música no total.

The Dead são quase o exemplo perfeito do poder do marketing para o mercado mínimo viável. Vale a pena dedicar alguns minutos para analisar completamente o que eles fizeram e como o fizeram, porque ilustrará sobre a longa e estranha jornada que fizemos aqui.

Embora tenham se tornado um exemplo conhecido, músicos, editores, donos de academias, consultores, chefs e professores parecem esqueça a lição principal que devemos aprender com a recusa de Morto para entrar no movimento da corrida para o sucesso de vendas.

Em primeiro lugar, muito poucas crianças crescem sonhando com começar um grupo musical como o Grateful Dead. Os mortos têm teve um sucesso total de vendas na lista Top 40 da *Billboard* . *Um* .



Eles são frequentemente ignorados, considerando-os um grupo *hippie* e bizarro. Eles têm fãs, verdadeiros fãs, que também são ignorados facilmente e são considerados *hippies* e peculiares.

Mas mesmo assim...

Mesmo assim, o Grateful Dead trouxe mais de 350 milhões dólares com Jerry Garcia vivo, e outros 100 milhões a mais desde seu morte. Eu nem conto as vendas de discos, apenas ingressos de concertos. Vendido a um preço médio de apenas vinte e três dólares.

como é que eles conseguiram? Porque verdadeiros fãs agiram de presença. Porque verdadeiros fãs espalham a palavra. E porque o verdadeiros fãs nunca satisfazem totalmente sua necessidade de permaneça conectado.

Aqui estão os principais elementos do sucesso de marketing da Dead:

- Eles atraíram um público relativamente pequeno e concentraram todo o seu energia nessas pessoas.
- Eles nunca usaram o rádio para espalhar suas idéias para as massas, mas que confiava nos fãs para espalhar a palavra, corpo por corpo, incentivando-os a gravar seus shows.
- Em vez de encorajar um grande número de pessoas a apoiá-los, a pouco, eles confiaram em um pequeno número de verdadeiros fãs que eles foram muito favoráveis.

- Eles escolheram as extremidades dos eixos X e Y (concertos ao vivo em vez de discos de estúdio, longas improvisações para a família de fãs em vez de canções curtas para o rádio), e apropriado ambos.
- Eles deram aos torcedores muito o que falar e defender. Pessoas boas elementos informados e externos.

Para explorar isso, três coisas são necessárias:

1. Um talento extraordinário. Com 146 shows por ano você não pode enganar ninguém.



2. Paciência em abundância. Em 1972, considerado por alguns como o ano de pico da banda, uma média de apenas cinco mil pessoas. The Dead levou mais de uma década para se tornar um sucesso "instantâneo".
3. A coragem de ser peculiar. Não deveria ter sido fácil veja como os zumbis, as portas e até mesmo as tartarugas venderam muitos mais registros do que eles. Por um tempo, pelo menos.

Em 1972, ser teimoso, generoso e sortudo foi um golpe de sorte o que levou os Grateful Dead ao surpreendente sucesso. Mas hoje em dia, Na maioria dos setores (incluindo o negócio da música), isso tipo de sucesso não é acidental. É a melhor forma de sucesso e, em muitos sentidos, também os mais gratificantes.

**TAYLOR SWIFT NÃO É SEU MODELO IMITAR**

Pense em Scott Borchetta, que dirige o selo Big Machine. Ter mais de *duzentos singles* que alcançaram o número um. Um total que inspira respeito. Um profissional de marketing de classe mundial.

Ele vendeu mais de trinta milhões de discos para Taylor Swift e o A renda das turnês de Swift é semelhante à dos Dead.

Taylor e Scott são as máquinas mais vendidas.

A maioria dos mercados precisa de alguém para ser uma máquina bestsellers, e, no mundo da música de hoje, essa máquina é eles. Como veremos, nos modelos de distribuição de vendas, todas as «filas long ”tem uma“ cabeça curta ”, o lugar onde vivem os sucessos. Os sucessos as vendas têm uma meta útil para nossa cultura, mas a lição essencial que devemos aprender é o seguinte: alguém vai fabricar sucessos de vendas, e esse alguém provavelmente não é você.

Se você puder encontrar um manual que explica como se tornar em uma máquina de sucesso, como se tornar alguém que acredita regularmente um movimento de massa que muda a parte central do mercado, vá em frente!

**Página 93**

Para o resto dos mortais, existe o outro caminho: o caminho do conexão, empatia e mudança.

**TODOS OS CRÍTICOS ESTÃO CERTOS**
**(E TODOS OS CRÍTICOS ESTÃO ERRADOS)**

O crítico que não gosta do seu trabalho tem razão. Ele não gosta do seu trabalho. Ninguém pode contestar.

Engana-se o crítico que diz que ninguém mais vai gostar do seu trabalho. Afinal, você gosta do seu trabalho. E você também pode gostar alguem mais.

É a única maneira de entender as avaliações com estrelas e cinco estrelas para qualquer livro vendido pela Amazon. Como é possível que um livro obtenha os dois tipos de avaliações? Ou é bom ou não.

Falso.

12 por cento das vinte e uma mil avaliações recebidas por *Harry Potter e a Pedra Filosofal* eram uma e duas estrelas. Visualizando isso, significa que de cada cem leitores, doze disseram que ele era um dos piores livros que já leram.

O que esta distribuição bimodal nos ensina é que existem pelo menos dois públicos que interagem com qualquer best-seller. É o público desejado, aquele que tem um conjunto de sonhos, crenças e desejos que é integra-se perfeitamente com esse trabalho. E há o público acidental, aquele Você terá mais satisfação se não gostar do seu trabalho, odiá-lo e compartilhar essa ideia com outras pessoas.

E ambos estão certos.

Nenhum dos dois é especialmente útil, no entanto.

Quando buscamos *feedback* , estamos fazendo um ato de coragem, um loucura. Estamos pedindo a você para nos mostrar que fizemos tudo errado. o que há quem nos diga: «Achou que tinha feito algo fantástico, mas não é Então".

Opa.

E se, em vez de fazer isso, você buscar aconselhamento?

**Página 94**

E se você procurasse da seguinte maneira? «Eu fiz uma coisa que gosto, que eu pensei que você também iria gostar. Que conselho você me daria para que se encaixe melhor na sua visão de mundo? "

Isso não está em busca de crítica, nem de *feedback* . Este tipo de conselho Útil revela muito sobre a pessoa com quem você deseja se comprometer. Nos ajuda você a ver seus medos, seus sonhos e seus desejos. É uma pista de como

chegue mais perto, se possível, da próxima vez.
As pessoas estarão dispostas a lhe dizer como se sentem com seu trabalho.
Temos um conhecimento íntimo do som que ruge em nossa cabeça, um
um som que muitas vezes se expressa na forma de críticas pessoais e concretas.
Embora esta crítica possa não ser dirigida a você e, conseqüentemente, não é
Útil.
Pode ser o caso de o que você acaba ouvindo são medos
dessa pessoa, sua narrativa sobre o que você considera impróprio ou injusto.
Quando as pessoas compartilham suas histórias negativas, elas tentam
freqüentemente amplia sua resposta e a universaliza. Fale sobre como
"Ninguém" ou "todo mundo" sente. Mas o que você realmente é
ouvir é uma certa fibra sensível que foi tocada em um
hora específica para um trabalho específico.
É o caso da pessoa que publica uma classificação de uma estrela
porque o livro estava atrasado para o aniversário da criança. Ou o cliente que
Ele está com raiva porque gastou mais no casamento do que tinha
orçado. O que é muito diferente da pessoa que lhe oferece um
Conselhos úteis sobre como trabalhar com pessoas como ela no futuro.
Isolar-nos do ataque emocional e tentar obter conselhos úteis
é um esforço que vale a pena.

**POR QUE AS PESSOAS NÃO ESCOLHEM VOCÊ?**

Aqui está outro exercício difícil que tensiona o típico músculo da empatia.
profissional de marketing: aquelas pessoas que não compram de você, aquelas que não
atenda a ligação, quem despreza suas inovações, quem compra
alegremente para a competição mesmo sabendo da sua existência ..., *que*
pessoas...
***Por que ele está certo?***



Por *que as pessoas que não escolhem você estão certas em sua decisão de não
escolher você* ?
Quando você trabalha duro, é tentador denegrir sua opinião,
questionar seus valores e assumir que essas pessoas estão mal informadas ou
Ou ele é egoísta ou simplesmente errado.
Deixe tudo isso de lado por um momento e encontre empatia em si mesmo.
necessário completar a seguinte frase: «Para quem quer o que
você quer (___) e acredita no que você acredita (___), sua escolha de ___ é o
correto ”.
Porque é.
É muito provável que as pessoas façam escolhas perfeitamente
racional com base no que você vê, no que você acredita e no que você quer.
Se você é um *coach* , explique por que as pessoas que não contratam os serviços de
um *treinador* tomou uma decisão inteligente. Ou explique por que as pessoas
que usa alguém que não seja você como *treinador* tomou a decisão de que
faz todo o sentido do mundo para ela.
Anos atrás, participei de uma aula de culinária que uma amiga me deu de presente. O chefe
ele estava ensinando os alunos a preparar um prato com carne
carne picada como ingrediente. “Alguma pergunta?” Ele disse. Um dos
Os alunos tiveram a ousadia de levantar as mãos e perguntar:

Como preparar bem este prato com carne de peru picada? ».

O chef olhou para ele com arrogância e respondeu: "Você poderia ... se você quisesse é que tinha gosto de lixo ».

Ambos estavam obviamente certos.

Para o aluno, acessibilidade, benefícios de saúde ou imperativos éticos associados à escolha de carne de peru carne pode significar que ele se importava mais com essa história do que com o sabor que foi oferecido. Para o professor, para quem a memória proustiana de esse prato era tudo, faltou o conceito de fazer essa substituição de respeito pelo esforço que estava colocando em seu trabalho.

Isso é o que significa estar certo neste caso. De acordo com o que cada um deles era e com o que cada um queria e sabia, todos Eles estavam certos. Para sempre.

**Página 96**

Quando encontramos a empatia necessária para dizer "Sinto muito, este Não é para você, aqui está o telefone do meu concorrente », também encontraremos a liberdade para fazer o trabalho que importa.

Página 97

## 9. Pessoas como nós
## faz coisas assim

### AS MUDANÇAS PROFUNDAS SÃO
### DIFÍCIL, MAS VALE A PENA

Como vimos, cada empresa, cada projeto e cada interação existe
com um objetivo: fazer a mudança acontecer.

E também para fazer uma venda, mudar uma política ou sanar o
mundo.

Como profissionais de marketing e agentes de mudança, muitas vezes
superestimar nossa capacidade de fazer a mudança acontecer. E a razão para
fazer isso é muito simples.

*Todos agem de acordo com sua narrativa interna* .

Não podemos forçar ninguém a fazer algo que não quer; e a
Na maioria das vezes, o que queremos é realizar atos (ou não
realizá-los) que reforçam nossa narrativa interna.

Portanto, a pergunta que devemos nos fazer é de onde
vem essa narrativa interna e como ela pode ser alterada. Ou melhor,
como usamos a narrativa interna para mudar as ações que realiza
a gente.

Alguns têm uma narrativa interna que torna mais fácil para eles se abrirem para a mudança
comportamento (por exemplo, Quincy Jones gosta de muitos tipos de
música), enquanto outros iniciam este processo com enorme resistência.

Para a maioria, uma mudança no comportamento é geralmente impulsionada pelo
*desejo de se encaixar no grupo* (pessoas como nós fazem coisas assim)
e pela *percepção que temos de nosso status* (afiliação e domínio).
Levando em consideração que ambas as forças nos empurram para ficar onde
nós somos, para mudá-los não há outra escolha a não ser exercer tensão.

Página 98

Assim que você entender como essas forças funcionam, você pode navegar
para a cultura de uma forma totalmente nova. Será como se de repente
Eles teriam acendido as luzes e lhe dado um mapa.

### PESSOAS COMO NÓS

**(FAZ COISAS ASSIM)**

Você já comeu grilos? Não importa se você comeu aquele inseto crocante ou se você comeu farinha de grilo. Em muitas partes do mundo, Os grilos são uma importante fonte de proteína.

E bife? Embora seja uma das causas de aquecimento global mencionado com mais frequência, apesar do fato de que a carne é uma forma realmente ineficiente de alimentar o mundo, Eu apostaria dinheiro sem muito risco de perder que a maioria dos pessoas que leram este livro comeram carne no almoço ou jantar da semana passada.

Se não for genético, se não nascemos com uma preferência particular por grilos com vitela, se não houver razões racionais claras comer uma fonte de proteína ou outra, por que pensar em comer grilos revira nossos estômagos, enquanto a ideia de comer vacas causa sensação de fome (ou vice-versa)?

Porque pessoas como nós comem coisas assim.

Para a maioria de nós, desde o primeiro dia alcançamos lembre-se até o nosso último suspiro, nossas ações são basicamente induzido pela pergunta: 'Pessoas como eu fazem coisas como Está?".

Pessoas como eu não fraudam impostos.

Pessoas como eu têm carros; não vamos de ônibus.

Pessoas como eu têm um emprego de tempo integral.

Pessoas como eu querem ver o novo filme de James Bond.

Mesmo quando adotamos o comportamento de uma aberração, quando fazemos algo que a maioria não faz, continuamos a nos alinhar com o comportamento estranho.

Página 99

Não há ninguém que esteja totalmente inconsciente ou completamente ignorante do que acontecendo ao seu redor. Ninguém que seja totalmente original, aja exclusivamente por iniciativa própria e está isolado dos demais em todos os sentidos possíveis. Um sociopata fará coisas contrárias à maioria, mas está ciente dessa maioria.

Não podemos mudar *a* cultura, mas todos temos a oportunidade de mudar uma cultura, nosso cantinho do mundo.

O mercado mínimo viável faz sentido porque maximiza o oportunidades para mudar uma cultura. O núcleo do seu mercado, enriquecido e conectado pela mudança que você aspira realizar, compartilhar organicamente o que está acontecendo com a próxima camada do mercado. E assim por diante. São *pessoas como nós* .

**ESTUDO DE CASO: FITAS AZUIS**

Na minha pequena cidade, tivemos um problema. Apesar de ter escolas extraordinário (nossa escola primária tinha sido recebeu o Blue Ribbon, o Blue National Quality Emblem Ribbon), houve um cisma em relação ao voto do

orçamentos para o ano seguinte.

Muitas pessoas, especialmente residentes de longa data e famílias de segunda ou terceira geração, ficaram incomodados com o aumento das taxas escolares. Algumas dessas pessoas se organizaram e, pela primeira vez que eu lembre-se, a votação para os orçamentos das escolas não foi aprovada.

No estado de Nova York, existe a possibilidade de realização de um segundo turno de votação, mas se também falhar, os cortes impor são draconianos e programas essenciais são cortados sem pensar nas prioridades. O que poderia ser feito tendo em mente que apenas oito dias para a próxima votação?

Alguns ativistas decidiram implementar uma nova estratégia. Em vez de discutir em voz alta em defesa do orçamento, em vez de distribuir panfletos ou organizar uma demonstração, eles amarraram cem fitas azuis a uma árvore gigantesca em frente ao instituto, bem no centro do cidade.



A iniciativa se espalhou em poucos dias. Na semana anterior votação, muitas dezenas de árvores em toda a cidade ostentavam fitas azuis. Milhares de fitas azuis, penduradas por muitas famílias.

A mensagem era muito simples: pessoas como nós, pessoas da nossa cidade, pessoas neste bairro premiadas com o Blue Ribbon, apoio nossas escolas.

O orçamento foi aprovado com mais de 50% dos votos.

**A NARRATIVA INTERNA**

Não tomamos decisões no vácuo, nós as baseamos em como percebemos nossa coorte. Por isso compramos um carrinho de criança de $ 700 baby porque somos inteligentes (ou não compramos porque parece estúpido para nós).

Ou compramos do mercado de fazendeiros locais (ou não porque está chovendo e não vendem Cheetos).

Assediamos o repórter de televisão na saída do estádio de futebol (e, como consequência, perdemos nosso emprego) porque vemos que nosso povo se comporta assim.

Ou nos vestimos com uma camisa rosa fluorescente, calça amarela e sem meias porque nos dizemos que é um estilo confortável (embora basicamente fazemos isso porque é assim que visualizamos uma versão de sucesso de nós mesmos).

Tudo gira em torno de uma questão muito simples: «As pessoas gosta de mim coisas assim? ».

A padronização cria cultura, e a cultura orienta nossas decisões, o que gera mais normalização.

Os profissionais de marketing não criam produtos e serviços normal e comum para pessoas comuns. Profissionais de marketing faça a mudança acontecer. E fazem isso normalizando novos comportamentos.

**A DEFINIÇÃO DE "NÓS"**

Nos primeiros dias, a mídia de massa fez um esforço

definindo "nós" e "todos nós" como a multidão, o
Americanos, a população mundial. O conceito de "todos nós"

Página 101

nunca alcançou o sucesso total, uma vez que racistas, xenófobos e
os isolados sempre traçaram o limite para se excluir de "todos nós".

Mas éramos muito próximos. Ele *eu gostaria de ensinar o mundo a assinar* (o
famosa canção publicitária) * e o marketing do "mundo inteiro"
Produziu mais rápido e foi mais profundo do que a maioria esperava.
Todos nós (ou quase todos) assistimos ao programa de Johnny Carson ** e todos nós (ou
quase todos nós) usamos jeans, e todos (ou quase todos)
Nós estudamos. Ou, pelo menos, o "tudo" que nossa visão era
disposto a ver.

Hoje, no entanto, a cultura popular não é tão popular quanto
antes. *Mad Men* , anunciado com grande alarde no *The New York Times* em
através de dezenas de artigos por temporada, era uma série que ele só assistia com
1 por cento da população dos Estados Unidos regularmente. E ele
fenômeno da cultura popular que o Cronut ou o
Biscoitos Oreo fritos em feiras populares são fenômenos que vêm, sim
você está disposto a fazer alguns arredondamentos, basicamente ninguém.

Passamos de "todos nós", que incluía *todos,* para
um "todos nós" que não equivale a *ninguém* .

Mas tudo bem para mim, porque a "longa cauda" do
cultura, mídia e mudança não precisam mais de todos
mundo. Para ele, *basta* que sejamos *suficientes* .

**QUE NÓS"?**

No conceito de "pessoas como nós fazem coisas assim", o
"Nós" é importante. Quanto mais concreto, mais conectado e mais
unido é o "nós", melhor.

A primeira coisa que o profissional de marketing, o líder e o
o organizador, é algo muito simples: definir "nós".

Quando dizemos que “pessoas como nós doam para
organizações sem fins lucrativos como esta, 'não contamos a todos.
mundo, é evidente. Nem todo mundo vai doar para isso
organização de sua preferência. Quem os fará, então?

Página 102

A resposta correta não é: 'Pessoas que doam para este
organização são pessoas como nós. Isso é antiquado. Precisamos ser
mais corajoso, mais articulado, mais disposto a tomar a iniciativa não só

em termos de alcançar nossos mercados, mas também mudá-los,
mudar suas expectativas e, acima de tudo, mudar o que decidem dizer
e espetaculo.

A mesma lógica deve ser aplicada em reuniões internas onde
você apresenta uma nova ideia para sua empresa, ou para a visita de vendas que está
fazendo, ou sua esperança de mudar a cultura do time de futebol que
você está treinando.

Tudo começa com "nós".

**NÃO TEMOS QUE LIGAR PARA VOCÊ**
**"A CULTURA"**

Devemos chamá-lo de 'uma cultura' ou 'esta cultura', porque a cultura
universal não existe, porque não há "nós" que nos defina a todos
nós.

Quando estamos confortáveis com a ideia de que nosso trabalho
é mudar 'uma cultura', podemos começar a trabalhar com
duas partes complicadas do trabalho:

1. Mapeie e compreenda a visão de mundo da cultura
   que pretendemos mudar.
2. Concentre todas as nossas energias neste grupo. Ignorar todos
   o resto. Concentre-se em construir e viver uma história que tenha
   sentido dentro da cultura que pretendemos mudar.

É assim que fazemos as mudanças acontecerem: cuidar do que
o suficiente para querer mudar uma cultura, e ser suficiente
corajoso o suficiente para escolher apenas um.

**ARTE, MAS SUFICIENTE**



O empresário Alex Samuel explica que a JetBlue, quando foi lançada em
mercado, ela simplesmente tinha que ser uma companhia aérea mais moderna do que
American e Delta.

Mas quando a Virgin America foi lançada seis anos depois,
tinha que ser mais moderno do que a JetBlue. Um obstáculo diferente. Sendo que
A JetBlue trabalhou muito para se estabelecer como a maior companhia aérea
moderno. A barra havia sido elevada.

Tudo em nossa cultura faz parte de uma hierarquia entre ontem,
hoje e amanhã. Não podemos saltar em frente.

A fotografia funciona assim, por exemplo. Seja um fotógrafo o suficiente
hábil o suficiente para tirar as fotos que foram tiradas ontem é bastante
fácil. Imitar estilos anteriores geralmente é tecnicamente simples. Costuma ser
evidente. Mas tornar-se aquele que define a próxima fase envolve um
saltar; um salto em direção a uma nova maneira de fazer as coisas, de uma forma que
um pouco melhor e um pouco inesperado. Embora, se o salto for muito longo, o
tribo não vai seguir você.

**ESTUDO DE CASO: O CASAMENTO GAY NA IRLANDA**

Uma forma de realizar o primeiro referendo nacional sobre
o direito dos gays de se casar seria expor o
caso e enfatizando a justiça, o respeito e os direitos civis.

Mas essa abordagem racional não levaria você muito longe.

Qual seria a alternativa? Brighid White e seu marido, Paddy, ambos quase oitenta anos, eles filmaram um vídeo sobre seu filho e o que significava para eles dar o seu apoio ao referendo.

*Pessoas como nós* .

Assistir ao vídeo e se ver refletido nele é fácil para muitos. Como pais. Como tradicionalistas. Como irlandês.

A essência da mudança política é quase sempre a mudança cultural, e o a cultura muda horizontalmente.

De pessoa para pessoa. De nós para nós.

**ELITISMO E / OU EXCLUSIVIDADE**

Página 104

Malcolm Gladwell destacou a diferença entre uma instituição
elite e uma instituição exclusiva.

Eles podem coexistir, embora muitas vezes não o façam.

As bolsas Rhodes são um prêmio de elite. Eles vão para muito pouco pessoas e são respeitados por outros indivíduos e instituições da elite.

O elitismo é uma medida externa. Este emblema respeita o mundo com o que você se importa?

Mas as bolsas Rhodes não são exclusivas. Não é uma tribo, de um grupo de indivíduos bem relacionados que têm sua própria cultura.

A exclusividade é uma medida interna. Somos nós na frente deles interno contra externo.

Os Hell's Angels não são de elite, mas são exclusivos.

Harvard Business School é de elite e exclusiva. o
O mesmo acontece com os Seals da Marinha.

Fique confuso em nossa empresa para construir algo que seja importante é muito fácil. Parece que temos que trabalhar para nossa organização é de elite, de modo que *o New York Times* proclama que você tem que ir ver nosso trabalho ou confiar que os idosos como nosso desempenho em campo.

Mas as instituições exclusivas são as que mudam as coisas. Em nosso status de elite, não temos controle e podemos perdê-lo em um instante. Mas as organizações exclusivas prosperam enquanto seus membros querem pertencer a eles, e esse trabalho é algo que sim nós podemos controlar.

A organização exclusiva tem em seu cerne a seguinte verdade: todos seus membros são "pessoas como nós". Se você se inscrever, você ganha status. Se você for embora, você o perde.

Para mudar a cultura, começamos com uma coorte dedicada. Aí está onde podemos oferecer tensão máxima e criar o máximo de conexões Ferramentas.

**CASO DE ESTUDO:**
**FUNDAÇÃO ROBIN HOOD**

Em 2015, a Robin Hood Foundation arrecadou $ 101.000.000.



*Em apenas uma noite* . Foi o evento de arrecadação de fundos mais eficaz da historia.

Vendo esse resultado, há quem chegue à conclusão de que o segredo está na tática (uma gala). Mas não é assim. O segredo está no pressão extraordinária da mentalidade de " *pessoas como nós fazem coisas como este* .

Robin Hood é uma instituição de caridade com sede em Nova York que é sustentado em grande parte por doações de um rico fundo de investimentos e investidores de Wall Street. A fundação consagrou um geração para criar expectativas sobre o ato, para espalhar a palavra sobre o generosidade de usuários pioneiros e tirar vantagem de hipercompetitivos *Egomania de* Wall Street. Embora houvesse doações anônimas ocasionais, praticamente, todo o dinheiro arrecadado girou em torno de um simples: dinheiro em troca de status.

O ato cria tensão. Você está lá, pessoas semelhantes a você também estão lá, seu parceiro está lá. O leilão começa. É por uma boa causa. Com um gesto muito simples, você pode melhorar sua imagem, ganhar o respeito de outros e dominar a competição. Se isso se encaixa na sua visão de mundo e Você acha que pode pagar, você doa dinheiro.

Com o passar dos anos, essa narrativa se normaliza. Não é extremo, não é para estes 'nós'. Em vez disso, é o que fazemos.

A natureza pretendida deste processo é negligenciada com facilidade. Raramente ocorre como efeito colateral indesejado.

**AS PESSOAS FICAM**
**Aplaudir**

Quantas pessoas são necessárias para o mundo inteiro se levantar e começar a bater palmas?

Em uma palestra TED, três pessoas são suficientes. Se Bill, Al e Sunny fossem Levante-se, milhares mais se levantarão.

Em um show da Broadway, por mais morna que seja a resposta, você pode que apenas quinze estranhos espalhados por todo o teatro.

E no Mezzrow, o formidável clube de *jazz* , certamente é impossível.

Como essas coisas funcionam?



Existem públicos em que existem poucos estranhos. Nós reconhecemos e

nós respeitamos as pessoas ao nosso redor e confiamos nelas, e isso é
corresponde à nossa necessidade profunda de nos ajustarmos ao grupo, e
provoca uma ovação de pé. Se eu quiser ser um de "nós" e o líder for
levanta, eu também me levanto.

Por outro lado, em um lugar cheio de estranhos, o desejo de se encaixar é
algo diferente. No teatro da Broadway, eu uso o chapéu de turista, e o
turistas como eu respondem dessa forma. No local existem preconceitos.

E o oposto se aplica aos amantes do *jazz* clássico. Eles sabem que os fãs
do *jazz* não pratique as ovações de pé, especialmente em um clube, e
Os preconceitos desse lugar são difíceis de mudar.

**ROOTS AND SPROUTS**

A analogia a seguir o ajudará a dar vida às idéias que discutimos.
falado até agora.

Seu trabalho é como uma árvore. Suas raízes vivem na terra do
sonhos e desejos. Não são *os* sonhos e desejos de todos , mas
simplesmente daqueles a quem você aspira poder oferecer seus serviços.

Se o seu trabalho nada mais é do que uma mercadoria, uma resposta rápida para
uma exigência óbvia, suas raízes não serão muito profundas. É improvável
deixe sua árvore crescer; e se isso acontecer, é improvável que seja considerado
importante, útil ou dominante. Você será cercado por árvores semelhantes.

Conforme sua árvore cresce, ela vai gerar um farol que é
irá projetar para a comunidade. Os usuários pioneiros entre essas pessoas
ao qual você pretende oferecer seus serviços se comprometerá com a árvore,
Eles vão escalar, desfrutar de sua sombra e, eventualmente, comer seus frutos. Y
eles atrairão mais pessoas.

Se você planejou bem, a árvore vai crescer rápido, pois
nada bloqueia o sol, uma vez que existem poucas outras árvores naquela área. Y
Quando a árvore crescer, não só atrairá mais pessoas, mas também
altura (sendo a escolha dominante na sua vizinhança) irá bloquear os esforços
inútil de outras árvores semelhantes. O mercado gosta de vencedores.



Aparecer com uma semente e esperar que uma multidão apareça é um
erro. O trabalho que faz sentido para as pessoas de quem você gosta é o
maneira mais curta e direta de fazer a diferença.

Página 108

## 10. Confiança e tensão gerar movimento

### PADRÃO LACE / INTERRUPÇÃO PADRONIZAR

Você vai fazer um ou outro.

Ajustar-se ao padrão é mais do mesmo. Quando a oferta que você contribui se encaixa com a história que contamos a nós mesmos, com a forma como a contamos, com o ritmo a que estamos acostumados, com as despesas e riscos que implica ... é uma opção fácil de entrar na mistura.

Pense por um momento sobre a família com filhos que você está acostumado a um desfile interminável de cereais matinais. The Cocoa Krispies levou aos Lucky Charms, e estes aos Frosted Flakes ..., ou qualquer um que estivesse à venda ou tivesse uma promoção legal que as crianças choram. Quando sua nova marca de cereal aparecer, adquiri-lo se encaixará no padrão. Claro, por que não?

Ou também pode ser algo tão simples como a série que dão às quintas-feiras para nove da noite. Milhões de pessoas sentam no sofá para assistir a TV. Não se trata de mudar seu padrão, mas de incorporar sua nova oferta a uma forma de fazer as coisas que já existe.

Uma quebra de padrão, por outro lado, exige algum tipo de mexe. A tensão é gerada e a energia é desviada para o possível novo incorporação. Vale a pena ter em mente? Na maioria das vezes, e

Para a maioria daqueles a quem você pretende oferecer seus serviços, o
a resposta é não. E a resposta é não, porque os padrões estão definidos,
o tempo é precioso e correr riscos é assustador.

Se você quer alguém que nunca contratou um jardineiro para contratar
seus serviços como jardineiro, você estará pedindo a ele para interromper seu padrão.
Se você está tentando fazer uma pessoa se acostumar a fazer doações



cem dólares, faça uma doação de cinco mil dólares, você será
enfrentando o mesmo desafio. Antes de colocar a máquina em movimento,
você tem que romper com esse padrão.

Quando a vida atrapalha, novos padrões são estabelecidos.
É por isso que é tão lucrativo fazer um trabalho de marketing focado nos pais
novatos, mulheres que vão se casar e pessoas que acabaram de
mudar de casa. Nenhum deles tem um padrão para se encaixar e, em
Consequentemente, *tudo* é uma interrupção. Por outro lado, o gerente de compras da
qualquer empresa aprendeu que o ajuste de padrão é o melhor
maneira de manter seu emprego sem surpresas.

A melhor hora para lançar um novo aplicativo é
quando a plataforma é nova.

Quando você se concentra em alguém que ainda não tem um padrão, não
você precisa convencê-lo de que as escolhas que ele fez no passado
eles foram um erro.

**A TENSÃO PODE ALTERAR OS PADRÕES**

Se você planeja lançar uma quebra de padrão, você precisará
fornecer aquele tipo de tensão que só é liberada quando você está
disposto a mudar um padrão arraigado.

A tensão é a força que você encontra em um elástico. Se você puxar
um extremo, você criará tensão em todos os pontos.

Por que existem pessoas que hesitam em fazer uma pergunta
na aula, mas depois respondem sem problemas ao professor quando o professor
solicitações de?

Atuar voluntariamente é um problema para essas pessoas, pois
que exige ação e responsabilidade. Mas, quando o professor aplica um
focou a tensão social, pedindo publicamente ao aluno para responder a
sua pergunta, o aluno não tem problema em responder. A tensão
é o suficiente para superar a inércia que você pode ter.

Quando pedimos a alguém para contribuir com a venda de produtos
casa para caridade ou para se juntar ao nosso clube do livro, nós somos
criando tensão. Estamos usando uma força (neste caso, o
compromisso social) para superar outra força (o *status quo* ).

Considere o exemplo do Slack, o bem-sucedido
produtividade projetada para equipes de trabalho. As pessoas geralmente não
deseja mudar o padrão de sua maneira de trabalhar. Ninguém acorda um
dia pensando que você precisa aprender como um novo software funciona
e então tem que lidar com as dificuldades do
mudar de uma plataforma confiável para outra.

Mesmo assim, o Slack é o produto desse tipo que apresenta um
crescimento mais rápido. Por quê?

Porque depois de capturar a energia e o amor de alguns neófilos,
a engrenagem começou. Usar o Slack é melhor quando
colegas de trabalho também o usam. Razão pela qual os usuários
têm um poderoso motivo egoísta para contar aos outros e, de fato,
cada dia que não usam é um sofrimento para eles.

E quanto ao padrão de interrupção do novo usuário?
Onde está a tensão?

A resposta é muito simples. Basta um colega dizer: «Não sabes
o que você está perdendo ».

Todos os dias que você não está no Slack, você ouve pessoas no trabalho
falando sobre isso pelas costas, trabalhando em projetos sem você,
mantendo conversas das quais você está excluído.

E você sabe que pode liberar essa tensão, agora, ao direcionar e
já está.

Slack começou *ajustando um padrão* , oferecendo um novo software para o
pessoas que gostam de novos softwares. Uma nova forma de trabalhar para
pessoas que procuram uma nova forma de trabalhar.

E então veio o salto.

O Slack deu a este grupo uma ferramenta para criar uma *pausa
padrão* . De ponto a ponto. Com um trabalhador comentando com o outro: «Vamos
experimente esta nova ferramenta. Essa única transmissão horizontal serviu
para construir uma empresa de software no valor de bilhões de
Dólares.

Não é por acaso. É algo que o mesmo software carrega dentro.

Que padrão você deseja interromper?

---

**Página 111**

## O QUE VOCÊ ESTÁ QUEBRANDO?

Quando você inicia um novo projeto, além de oferecer um serviço
para o seu público, você está quebrando algo. A simples existência de uma alternativa
torna outra coisa falsa.

Quando você lançar o segundo hotel em Niagara Falls,
o primeiro hotel não é mais o único.

Quando você lança o telefone, o telégrafo não é mais o caminho
mais rápido para enviar uma mensagem.

Quando você tem uma festa exclusiva, todos os que não são convidados
eles se tornam elementos externos.

Quando você lança um extremo (o mais eficiente, o menos
caro, o mais conveniente), o que você superou com seu lançamento sai
ser o extremo que seus fãs estavam procurando.

Quando uma nova rede começa a ganhar aceitação, para incorporar pessoas interessantes, usuários pioneiros poderosos, tal aceitação torna que todos que faziam parte da velha rede que você está personificando comece a repensar sua associação.

Tensão é isso. O estresse de ficar para trás.

E os profissionais de marketing que causam mudanças, tensão.

**TENSÃO NÃO É O MESMO QUE MEDO**

Se você tem a sensação de que está coagindo, manipulando ou te dando medo, é que você está fazendo algo errado.

A tensão é outra coisa. A tensão é algo que podemos exercer precisamente porque nos preocupamos com as pessoas a quem queremos oferecer nossos serviços.

Mas o medo mata os sonhos; deixa as pessoas em suspense, prendendo a respiração, paralisada e incapaz de seguir em frente.

O medo não ajuda a fazer a mudança acontecer. Mas a tensão sim.

A tensão que enfrentamos quando estamos prestes a atravessar um limite. A tensão causada por pensar se vai funcionar ou não. A tensão de nos perguntar: "Se eu puder fazer isso, gostarei da pessoa O que vou me tornar?



O medo pode existir, mas a tensão é a promessa de que apesar esse medo podemos passar para o outro lado.

A tensão é a marca registrada de qualquer experiência educacional excepcional; a tensão de não saber muito bem em que ponto do processo nós Encontramos, se não tivermos certeza se nosso currículo é adequado, de não ter a garantia de que o conhecimento que buscamos acaba se tornando realidade.

Qualquer educação eficaz cria tensão, porque apenas quando você está prestes a aprender um conceito, você percebe que não o conhece (ainda).

Como adultos, nos expomos de boa vontade ao estresse de um grande concerto de *jazz* , ou um jogo de futebol ou um suspense. Mas, principalmente porque fomos doutrinados pelo medo, duvidamos quando temos a oportunidade de aprender algo novo em nosso caminho para nos tornarmos a pessoa que queremos ser.

O medo nos paralisa se não fomos ensinados que seguir em frente é possível. Assim que vemos uma saída, a tensão pode ser a ferramenta que fornecer movimento.

Os profissionais de marketing mais eficazes têm coragem necessário para gerar tensão. Alguns buscam ativamente essa tensão, porque funciona. Porque empurra aqueles a quem oferecemos nosso serviços para pular o abismo para o outro lado.

Se a mudança que você pretende transformar em realidade o preocupa o suficiente, você cuidará, de uma forma generosa e respeitosa, de gerar tensão a fim de alcançar essa mudança.

**OS PROFISSIONAIS DE MARKETING GERAR TENSÃO E MOVIMENTO**

**ALIVIE TAL TENSÃO**

A lógica das vendas fechadas é elusiva. Ao fim e ao cabo, se o estabelecimento funcionasse bem, não precisaria estar fechando. Y se o cliente espera receber serviço pós-venda, uma garantia ou a possibilidade para poder devolver o produto, compre em um estabelecimento que esteja prestes a desaparecer não parece uma jogada muito inteligente.



Mas, apesar de tudo isso, as pessoas têm dificuldade em resistir a barganhas.

E isso porque a escassez de vendas devido ao fechamento de negócios gera tensão. A tensão de "Que negócio estou perdendo?" E o melhor maneira de aliviar essa tensão é ir até o estabelecimento para verificar.

Naturalmente, o medo de perder algo não é a única tensão que põe em movimento.

Imagine uma nova rede social. Se você entrar cedo, você encontrará mais amigos e estará mais sincronizado do que aqueles que estão incorporar mais tarde. Melhor não ser deixado para trás.

É assim que processamos as faturas aqui. Eu sei que você é familiar com o sistema antigo, mas nossa organização usa o novo sistema, e na quinta você deve tê-lo em mãos.

As últimas três casas que foram vendidas no bloco foram vendidas por menos do que o esperado. Se não vendermos logo, nunca poderemos pagar a hipoteca.

Supreme vai fazer apenas 250 pares de tênis como Essa. Vou comprar agora mesmo, você vem?

Se você quiser saber como termina a série, terá que assisti-la no domingo.

Não queremos nos sentir deixados de fora, atrasados ou desinformados ou impotente. Queremos ir em frente. Queremos estar em sincronia. Queremos fazer o que pessoas como nós fazem.

Nenhum desses sentimentos existia antes de um profissional o marketing viria com algo para provocá-los: se não houvesse nenhum novo álbum, você não se sentiria excluído por não tê-lo ouvido ainda.

Nós criamos intencionalmente esses vazios, esses pequenos abismos de tensão que temos que superar.

E a razão para isso é o status.

Onde nos posicionamos?

O que a tribo pensa de nós?

Quem está acima e quem está abaixo?

**VOCÊ ESTÁ PREPARADO PARA GERAR VOLTAGEM?**

Esta não é uma pergunta retórica.

Existem duas maneiras de fazer seu trabalho.

Você pode ser um motorista de táxi. Apresente-se e pergunte às pessoas onde elas querem ir. Cobrar de acordo com o que o medidor indicar. Seja uma peça substituível em o sistema de transporte sob demanda. E pouca coisa muda o fato de você ser um taxista trabalhador.

Ou você pode ser um agente de mudança, alguém que cria tensão e então a alivia.

Quando eles começaram a construir cassinos sofisticados em Las Vegas, o os viajantes começaram a sentir tensão. Visitantes que apenas um ano antes eles estavam felizes e contentes em Reno ou no centro de Las Vegas, eles se sentiam como cidadãos de segunda classe. Eles se perguntaram: "Eu sou do tipo que vai a um cassino tão degradado?" O simples existência de uma alternativa mais elegante degradou sua experiência no cassino que antes era seu favorito.

A tensão é criada. E a única maneira de facilitar é entrando movimento e avançando.

Quando você sobe ao palco com sua história, com a solução que você tem em mente, você cria tensão? Se não, o *status quo* é mais provável sobreviver.

**O *status quo* recebe o seu LONGE**

A narrativa dominante, líder em participação de mercado, políticas e processos que regem o dia a dia, existem por uma razão.

Eles resistem com excelência aos esforços de insurgentes como você.

Se a verdade bastasse para mudar o *status quo* , teríamos mudou há muito tempo.

Se estivéssemos apenas esperando que uma ideia surgisse melhor, uma solução mais simples ou um processo mais eficiente, teríamos longe do *status quo há* um ano, uma década ou um século atrás.

O *status quo* não muda porque estamos certos. Muda porque o mudanças de cultura.

E o motor da cultura é o status.



## 11. Status, domínio e afiliação

***BAXTER* ODEIA *TRUMAN***

*Baxter* é meu cachorro. É um cãozinho, um cão gregário, alegre e expressivo que ele se dá bem com todo ser humano e com todo cachorro que encontra.

Exceto com *Truman* .

*Truman* é um pastor alemão confiante e real que acabou de
venha morar do outro lado da rua. *Truman* tem uma família adorável,
Eles o levam para passear várias vezes ao dia e ele está deixando *Baxter* louco .

No dia em que convidamos a maravilhosa família *Truman* para jantar ,
eles trouxeram com eles. *Baxter* enlouqueceu. Ele não conseguia se controlar.

O que acontece?

Pense nos pinguins de Galápagos. Duas horas por dia passam
pesca e o resto do tempo organizando-se em ordem hierárquica. Tem uma
uma grande quantidade de jogos de aliciamento, empurrar e posicionar
Social.

E isso não é só uma questão do meu cachorro e dos pinguins, claro
Está.

Isso também acontece conosco.

**NÃO É IRRACIONAL, MAS**

**STATUS FAZ**

**NA DECISÃO CERTA**

Por que as pessoas escolhem um restaurante e não outro? Ou uma universidade? Por
O que compramos este carro e não aquele?

Por que aquele campeão de pôquer fez uma aposta ruim? Por quê
alugar uma casa em vez de comprá-la? A qual clube você pertence?

Página 116

Se você olhar atentamente para as decisões que inicialmente parecem não ter
sentido, você verá, com toda a probabilidade, que as funções de status entraram.
São decisões que não fazem sentido para você, mas fazem todo o sentido
do mundo para a pessoa que os levou.

Passamos muito tempo prestando atenção ao status.

**FUNÇÕES DO STATUS:**

**O PADRINHO E O SEGUNDO**

Em seu brilhante livro *Impro* , Keith Johnstone nos ajuda a entender melhor
papéis de status, os motivadores ocultos (embora óbvios) de todos
elementos da cultura.

Sempre há um cão alfa no rebanho. E toda ninhada tem seu animal
mais frequentemente.

As funções de status determinam quem comerá primeiro no rebanho de
leões e quem vai beber primeiro no oásis.

Na cultura humana, encontramos papéis de status sempre que houver
mais de um ser humano presente. Eles existem nas consultas (quem paga a conta) e
na sala de reuniões (quem entra primeiro, quem se senta onde, quem fala,
quem decide, quem é o responsável).

Meu exemplo favorito, aquele que captura a essência do que você deseja expor
Johnstone, é facilmente encontrado se você visitar o YouTube e pesquisar o primeiro
cena de *O Poderoso Chefão* .

Nessa cena, Amerigo Bonasera, o coveiro, um homenzinho,
abatido e exausto, vestido com um terno preto sem graça, ele vai visitar o

Melhor homem no dia do casamento da filha.

Em questão de segundos, a cena fica clara.

Bonasera, um homem de classe baixa (como ele poderia não ser mais classe baixa?), vai visitar Don Corleone, uma classe superior, um homem que dedicou toda a sua vida para garantir sua posição no topo do status Social.

Mas, no dia do casamento, a tradição é que o padrinho conceda qualquer favor que possa ser solicitado.

Por apenas alguns minutos, o mundo está de cabeça para baixo.



Bonasera pede a Don Corleone para cometer um ato violento contra os homens que machucaram sua filha. Laços familiares forçá-lo a assumir um grande risco, elevar seu status às custas de Padrinho. E para piorar a situação, ele até se oferece para pagar a Corleone, para transformar o patriarca em um valentão.

Oh, a tensão.

Nesse momento, a vida do coveiro está em perigo. Foi longe demais. O orgulho de um pai o empurrou para uma área onde que o Padrinho não pode operar. O Padrinho não pode te fazer esse favor, e ele mantém seu status, e o status corre em suas veias.

A ordem normal é restaurada em segundos com um cena de *jiu-jitsu* notavelmente dirigido, e a cena termina com agente funerário curvando-se para o Don e beijando seu anel, jurando lealdade a ele.

Bonasera alivia a tensão ao retornar ao seu lugar na hierarquia de status.

**STATUS CONFORME-NOS**

Status é nossa posição na hierarquia.

É também a nossa percepção dessa posição.

O status nos protege.

O status nos ajuda a conseguir o que queremos.

O status nos dá a vantagem de fazer a mudança acontecer.

O status é um lugar para se esconder.

O status pode ser um presente e um fardo.

O status cria uma narrativa que muda as opções que percebemos, altera nossas decisões e prejudica (ou apóia) nosso futuro.

E o desejo de mudar nosso status, ou protegê-lo, leva praticamente tudo o que fazemos.

**CASO DE ESTUDO:**

**OS LEÕES E OS GUERREIROS MASAIS**

Como salvar os leões do Quênia e da Tanzânia?

A bióloga conservacionista Leela Hazzah entendeu que
intrusões que sofrem em seu ambiente complica a sobrevivência de
leões. Mas ele também sabia que, para muitos massai, o rito de passagem
para os meninos adolescentes, consiste em matar um leão. Esta exibição de
bravura estava colocando uma pressão significativa sobre a população de
leões. Estima-se que existam apenas cerca de trinta mil exemplares na região, sendo um
muito menos do que os duzentos mil que existiam há apenas alguns anos.
gerações.

Mas nem todos os argumentos racionais do mundo são capazes de
mudar crenças profundamente arraigadas, mesmo que
comunidade. Todos nós carregamos dentro de nós a necessidade de status
(como pai, como jovem adulto). Dr. Hazzah e ela
equipe decidiu trabalhar com o objetivo de estabelecer novas crenças
que foram construídos sobre desejos humanos básicos.

Como vimos na história do bit de 0,5 milímetro, a ação não
está sempre claramente conectado à emoção desejada. Em caso de
os Maasai, os objetivos culturais são unir os membros do
comunidade, criar sentimentos de empoderamento e possibilidade, instilar
Coragem e paciência e um grande rito de passagem. Elevar o
status do menino quando ele se torna um homem.

Nenhum desses objetivos está diretamente relacionado a matar um
Leão. Matar um leão não era nada mais do que um artefato histórico.

Trabalhando com os Maasai dentro de seu sistema cultural, o
Dra. Hazzah e sua equipe introduziram um novo rito de passagem e
eles construíram influências culturais em torno disso. Em vez de mostrar o seu
bravura e paciência matando um leão, jovens membros da cultura
Maasai agora está demonstrando essas habilidades salvando um leão.

Como eles explicam: “A conservação da vida selvagem tem como foco
tradicionalmente na vida selvagem, não nas pessoas. Como guardiões
dos Leões, agora adotamos a estratégia oposta. Temos quase um
década trabalhando com comunidades locais para proteger leões e
melhorar a conservação da comunidade combinando o
conhecimento tradicional e cultura com ciência ”.



Agora, os Maasai localizam e nomeiam os leões, realizam uma
rastrear animais e usar telemetria para realizar um
Censo. Proteger um leão se tornou um rito de passagem, que tem
substituiu a velha tradição de matá-los.

**A DINÂMICA DO STATUS**
**ESTÁ SEMPRE PRESENTE**

Depois de visto, não é mais invisível. Imagine que um policial para um
motorista por ter perdido um sinal de *pare* . Quem tem status em um

situação como esta?

Esse mesmo motoqueiro entra em seu escritório e começa a gritar ordens para a recepcionista. Quem tem o status?

O conflito de papéis de status ocorre em qualquer burocracia que apenas saiba como medir as mudanças de status hoje.

Os papéis que adotamos facilmente na faculdade - o palhaço classe, o homem que governa o campus, o aluno de pendentes - são funções de status. E você tem que lembrar como defendemos esses papéis, mesmo quando tivemos a oportunidade de mude-os.

Quando o profissional de marketing apresenta sua nova ideia, oportunidade, a oferta de fazer uma mudança acontecer, sempre desafia nosso status. Temos a capacidade de aceitar sua oferta (e mover para cima ou para baixo de status, dependendo da história que contamos a nós mesmos) ou rejeitá-la e conviva com a tensão que envolve fugir dela.

É um erro acreditar que todos desejam aumentar seu status. De fato, poucas pessoas entendem. Também é um erro acreditar que ninguém quer gozar status. Se você foi condicionado a se ver com um certo status, você poderia lutar para mantê-lo e até mesmo reduzi-lo.

O profissional de marketing inteligente começa percebendo que há pessoas que estão abertas e querem mudar seu status (ativo ou para baixo), enquanto outros lutarão como loucos para manter seu papel.

**STATUS NÃO É A MESMA RIQUEZA**



Em certos círculos, um colunista vencedor do Prêmio Pulitzer ele tem muito mais status do que eu. Um médico que dirige um hospital Prestígio pode ter mais status do que um cirurgião plástico rico. E ele Professor de ioga de uma pequena cidade na Índia tem mais status do que o o homem mais rico da cidade, pelo menos para seus seguidores.

Nas últimas décadas, nos tornamos mais preguiçosos em nosso nuances para conceder status e preferimos que seja relacionado ao dólares de uma conta bancária ou o número de seguidores *online* . Mas o O status continua a assumir muitas formas.

**SEIS COISAS SOBRE STATUS**
**O QUE LEVAR EM CONTA**

1. O *status é sempre relativo.* Ao contrário do sentido da visão, força física ou saldo bancário, aqui não importa onde você lugar na escala absoluta. É sobre a percepção de status em relacionamento com outras pessoas do grupo. Portanto, 6 é maior que 4, mas menos de 11. O número mais alto não existe.
2. O *status está nos olhos de quem vê.* Se pessoas externas vê você como uma pessoa de baixo status, mas em sua narrativa interno você se considera de alto status, ambas as percepções são certo, em momentos diferentes, para pessoas diferentes.
3. *O status ao qual você presta atenção é o status importante* . Ele o status é relevante quando tentamos mantê-lo ou alterá-lo.

Para muitas pessoas, o status ocupa um lugar em suas cabeças proeminente em qualquer interação. Mas só importa quando pessoa com quem interagimos também o considera relevante.

4. O *status tem inércia* . Temos mais probabilidade de trabalhar para manter nosso status (seja alto ou baixo) do que tentar mude.
5. O *status é aprendido* . Nossas crenças sobre status eles começam cedo. Mas mesmo assim, a coorte que nos acompanha pode influenciar nossa percepção de nosso status em muito pouco tempo.

Página 121

6. A *vergonha mata o status* . A razão pela qual a vergonha é usada como alavanca é muito simples: funciona. Se aceitarmos a vergonha que eles podem atrapalhar, nosso narrativa sobre o status relativo será diminuída.

Nós constantemente adaptamos nosso status, jogamos intuitivamente com ele de acordo com a situação em que nos encontramos. E, quando você lança seu trabalhar para o mercado, nada acontece antes das funções de status.

**FRANK SINATRA TEVE MAIS DO QUE APARECEU**

Frank Sinatra viveu duas vidas, em tremendo conflito um com o outro. Como Gay Talese escreveu, o mundo exterior o viu no topo, como o definição de afável e sofisticado. Ele era uma pessoa poderosa e influente, status elevado, homem sério, cara único.

Mas quando ele se olhou no espelho, Frank viu um menino magricela de baixo status, a quem ninguém respeitava, que tinha pouco a quem se agarrar. eu sei cercado por pessoas submissas e bajuladores, mas continuou a ter acessos de raiva que sabotou sua personalidade e levou uma vida miserável do que sua fama, sua fortuna e boa saúde não apareceram.

Deve-se ter em mente que no momento em que incorporamos o status de marketing, começamos a caminhar sobre uma camada muito fina de gelo. Não sabemos se a pessoa com quem interagimos tem um status elevado e Você não acredita, ou acredita e quer aumentar.

E não é claro que temos muitas alternativas ..., porque tudo ótimo A decisão é feita com base em nossa percepção de status.

**APRENDA A VER O STATUS**

O conceito de status não é tão simples quanto parece. Dentro Em primeiro lugar, em relação àqueles a quem você busca oferecer seus serviços, você terá que entender o status externo deles (como a comunidade os vê em aquele em que vivem) e seu status interno (como eles se veem quando olham para espelho).

Então entenda como eles mantêm ou tentam mudar isso
status. Eles denegrem os outros? Eles estão buscando sua aprovação? Eles se ajudam
eles abnegadamente? Você está se esforçando para conseguir mais? o que
tipo de lucro e perda que buscam? Considere a criação de um gráfico XY
como o que está abaixo.

Pessoas que ocupam o quadrante superior direito (a) são muito
poucos. Este espaço pertence às pessoas consideradas poderosas pelo
outros e que também se consideram capazes de ser. Como
Por exemplo, eu colocaria Oprah Winfrey nesta categoria. É uma pessoa capaz
de escolher, não esperando para ser escolhido.

O quadrante superior esquerdo (d) é mais comum, uma vez que o
pessoas que acabam tendo status elevado muitas vezes duvidam de si mesmas
si mesmos. O que pode transformá-los em divas. As melhores histórias sobre
Frank Sinatra gira em torno da justaposição de alto status que
perceber os outros e a necessidade de autoafirmação. A síndrome de
impostor está localizada aqui.



O quadrante inferior direito (b) é para pessoas que se consideram
muito melhor do que o resto do mundo a considera. Isso e onde
podemos encontrar o impulso artístico e a vontade de lutar para melhorar.
Embora, com o tempo, possa acabar gerando amargura.

E, finalmente, o quadrante inferior esquerdo (c) é onde o
pessoas que se consideram indignas de qualquer coisa (e do mundo
concordar com essa opinião). Por mais que pareça um
lugar triste, é também um espaço consistente, razão pela qual este papel é

incorporado na cultura hierárquica. É Cinderela antes do baile, uma menina
que ele nunca esperaria a oportunidade de ser algo
mais. É o mineiro, lutando para manter um trabalho perigoso e
mal remunerado.

Mas, antes de iniciar a análise, vamos estudar outro gráfico.



Em muitas interações, as pessoas procuram mudar seu status relativo,
bem modificando seu status para cima em comparação com seus pares,
ou buscando segurança, o que eles alcançam renunciando e
status.

O downgrade cria segurança porque há mais espaço e menos
ameaças. Menos pessoas estão lutando por uma visão melhor ou
oportunidade de comer antes de mais ninguém.

As pessoas estão extremamente cientes de seu status relativo. Nós podemos
aumentar ou diminuir o status. Podemos fazer isso ajudando / empurrando os outros
para subir ou descer. Podemos abrir a porta para eles e permitir que melhorem seus
status, ou podemos gastar nosso tempo denegrindo os outros ou
elevar nosso status.

No quadrante 1, temos o filantropo, o professor comprometido e o
defensor da justiça social. Essas pessoas procuram melhorar seu status exibindo
o poder necessário para se concentrar naqueles que têm status
inferior e não em sua própria pessoa. É o exemplo do Superman.
Ele poderia ter roubado bancos, mas se dedicou a salvar vidas.

No quadrante 2, vemos um comportamento semelhante, mas por uma razão
diferente. Ele é a pessoa que não apenas permite que as pessoas que fazem
cauda, mas nem se preocupa em tentar desempenhar outro papel porque
considera que os outros o merecem mais do que ela.

O quadrante 3 é ocupado pelo personagem anti-social, que apresenta o mundo um narcisismo nocivo e infantil. Ele está bravo, ele sabe que não pode se comparar mas ele derruba todos ao seu redor. OJ Simpson e Martin Shkreli eles estariam aqui.

E no quadrante 4 está a pessoa enérgica e egoísta que anseia desesperadamente ganha sempre e está disposto a fazê-lo com um combinação de criação de valor e esmagamento da concorrência.

**DIFERENTES HISTÓRIAS**
**PARA DIFERENTES PESSOAS**

Todos nós temos nossa história. Esse som que se repete na nossa cabeça uma visão de mundo única para cada um de nós, história, crenças e percepções que compõem quem somos e o que escolhemos.



E como "ponderar" definimos o ato generoso de aceitar que os outros não eles querem, eles não acreditam e eles não sabem o que nós queremos, nós acreditamos e sabemos, que não ouvem em suas cabeças os mesmos sons que ouvimos nós.

Mas, para oferecer nossa mudança ao mundo, precisamos fazer algumas suposições sobre o que os outros acreditam. Ouça os sons de suas cabeças é impossível, mas o que podemos fazer é observar como eles agem e, a partir daí, tiram conclusões e fazem suposições.

Em nossa cultura, existe um cisma. Em vários momentos, existem dois lados que contam histórias muito diferentes e se comportam, em Consequentemente, de uma forma diferente: 1) a população que por defeito, em certos cenários, tende a dominar; e 2) aqueles que procuram associação.

**ASSOCIAÇÃO E DOMÍNIO**
**SÃO DIFERENTES FORMAS DE**
**CONSIDERE O STATUS**

Qualquer pesquisa por "o cara mais legal de Hollywood" nos dá como resultou em uma foto de Tom Hanks. E qualquer pesquisa por «o Padrinho ", nos dá uma imagem de Don Corleone da ficção.

Tom Hanks se preocupa com a afiliação. Don Corleone preferia o dominação.

Apreciar essa diferença serve para desbloquear a compreensão de nosso mundo, nossa paisagem política, e entender como os clientes veem coisas. Esta seção de nossa jornada está cheia de personagens, narrativas e exageros sobre cada visão de mundo.

*Afiliação* :

As perguntas que qualquer pessoa preocupada com a adesão faz fórmula, e que formula aqueles ao seu redor, são:

Quem te conhece?
Quem confia em você?
Você melhorou as coisas?
Como é o seu círculo?

Página 126

Onde você está dentro da tribo?
Todos nós nos damos bem?

*Domínio* :
Perguntas e afirmações que alguém preocupado com o domínio faz
oferece a si mesmo e aqueles ao seu redor são:

Isso é meu, não seu.
Quem tem mais poder?
Isso eu fiz.
Minha família precisa de mais do que já temos.
Que meu lado domina o seu significa que eu não tenho que estar
Eu mando, contanto que meu líder esteja vencendo.

Quando um menino de 12 anos está no campo de futebol, a única coisa
ele se importa está vencendo. E não apenas vencer, mas derrotar a oposição. Com tal de
vencer, contestar as razões pelas quais o árbitro pode defender, chutar e não
nada ficará em silêncio.

Essa mesma criança não se importará em ser a primeira da classe, mas
ele vai se importar muito com quem se senta ao lado dele no ônibus escolar.

Na banda de *jazz* , um de seus membros acompanhará o
número de solos que ele toca, enquanto o que preocupará outro será
ajude o grupo a ficar em sincronia.

Quais são as pessoas a quem você pretende oferecer seu
Serviços? O que você considera mais importante?

Se você deseja oferecer seus serviços a alguém que é medido por domínio
ou afiliação, você deve estar ciente do que eles consideram
importante e por quê.

As perguntas "quem come primeiro?" e «quem se sente mais perto
do imperador? eles persistem hoje. Ambas são questões relacionadas
com status. Um implica dominância; a outra, afiliação.

Não apenas coma primeiro, mas esteja no mesmo time que o
pessoa que come primeiro. E ter o prazer de ver como os outros comem
os últimos.

Página 127

Não apenas sentado perto do imperador, mas sabendo que
você vai desfrutar de suas graças (e do resto da corte real) também
Manhã.

Qual dessas narrativas faz mais sentido para o seu público?

**APRENDA COM A LUTA GRÁTIS**

**PROFISSIONAL**

O que é a luta livre profissional senão uma batalha por status?

Não só entre os lutadores, mas também entre os fãs. Por quê, Quando seu herói surgir, você também.

Se você puder ver através das lentes que lutadores profissionais e seus os fãs usam para ver o mundo durante o combate, você vai entender também como as pessoas verão sua oferta.

**A ALTERNATIVA PARA DOMÍNIO**
**É A FILIAÇÃO**

Podemos ganhar status sem possuir um poço de petróleo ou um fábrica. E podemos aproveitar muito o status permitindo que alguém entre fluxo de tráfego bloqueando seu caminho.

Refiro-me ao status que a comunidade oferece. Para o status de respeito por mudança de contribuição, em troca de cuidado, em troca de estar em em sincronia com outros. Especialmente quando essas contribuições são feitas para pessoas que não têm meios de retribuir.

Sociedade moderna, sociedade urbana, sociedade da Internet, de artes e inovação, é construída principalmente no pilar de afiliação, não domínio.

Esse tipo de status não gira em torno de "Eu sou o melhor", mas em torno "Estou conectado, sou uma família." E em uma economia baseada em conexões, não em formação, sendo um membro valioso da família não tem um preço.

**A MODA É NORMALMENTE**
**UMA QUESTÃO DE AFILIAÇÃO**

Que show eles dão? O que os outros estão fazendo? Esta é a temporada?

Página 128

Em mercados competitivos, sempre há uma corrida para ser a voz dominante, mas, entre os clientes que compõem esse mercado, a posição do líder trabalha graças ao desejo dos clientes de sentirem afiliação entre eles.

O líder fornece um sinal valioso, uma notícia de que todos os outros eles esperam para estar em sincronia. O objetivo não é vencer, mas fazer parte do grupo.

**ENVIAR SINAIS DE DOMÍNIO**

O Uber construiu sua marca com base no domínio. Durante o primeiro anos, sua implantação foi marcada por uma relação contenciosa com o municípios, concorrentes e motoristas. Esta forma de agir estava de acordo com as opiniões de alguns investidores, funcionários e usuários, e permitiu ao Uber replicar sua história e sua maneira de contá-la. Existem certas clientes, parceiros e funcionários que respondem melhor a uma narrativa de vencedores e perdedores.

Para que tipo de empresa você quer trabalhar? Para as pessoas que são de acordo com uma certa visão de mundo geralmente custa muito a eles imagine por que outra pessoa escolheria uma visão de mundo alternativa.

**ENVIAR SINAIS DE ADESÃO**

Os profissionais de marketing gastam uma quantidade impressionante de tempo e dinheiro para a simples tarefa de enviar sinais de afiliados. Quanto pessoas passam pelo estande da feira? Quem mais está presente no jantar? Quem comentou sobre o livro? As pessoas estão falando sobre tema? (A última é uma forma abreviada de dizer: 'As pessoas são como nós fazendo algo assim? ».)

A afiliação não é tanto sobre dominação quanto escassez, porque a afiliação admira o efeito "rede". Mais causas de afiliação adesão para todos os envolvidos. A abundância é bem-vinda.

O comerciante afiliado que busca influenciar em seu trabalho tente acender o fusível enviando os sinais certos para as pessoas adequado, em busca de um efeito cascata. Para um banco de investimento, este significa publicar os anúncios de suas transações gravando



os nomes de todas as empresas "corretas" que apóiam a transação em questão. Para uma empresa cujo negócio é vender para outras empresas, este significa criar referências. Para um artesão local, significa estabelecer-se com solidez em um bairro até que a reputação seja garantida.

Maestria é uma experiência vertical, em uma direção ascendente ou queda. A adesão é horizontal: quem está perto de mim?

**QUE É AFILIAÇÃO OU DOMÍNIO**
**É ALGO QUE DEPENDE DO CLIENTE,**
**NÃO DE VOCÊ**

Você vê o mundo em termos de vencedores e perdedores? De cima e os de baixo? Ou você vê mais em termos de elementos internos e externos, estar em sincronia, fazer parte de um movimento?

*Sua* maneira de ver o mundo não é tão importante quanto a visão de mundo daqueles a quem você pretende oferecer seus serviços.

Como vimos, sua visão de mundo é sempre mais forte do que a história que você decide contar a eles. As pessoas que aspiramos oferecer nossos serviços têm um ruído em suas cabeças diferente do nosso.

## 12. Um melhor plano de negócios

**AONDE VAIS? O QUE ESTÁ TE IMPEDINDO?**

Não sei por que os planos de negócios são do jeito que são, mas o que são
Eu sei que eles são frequentemente mal utilizados para ofuscar, entediar e
mostrar a capacidade de atender às expectativas. Se eu quiser saber o
verdade sobre um negócio e entender para onde ele está indo, prefiro ver um
documento mais útil. E eu dividiria este plano de negócios moderno em cinco
Seções:

Verdade
Declaração de intenções
Alternativas
Pessoas
Dinheiro

A seção da verdade descreve o mundo como ele é. Faça para
modo de nota de rodapé, se quiser, mas me fale sobre o mercado
em que você deseja entrar, as necessidades que existem, os concorrentes que
mover em seu espaço, padrões de tecnologia e como os outros
alcançou sucesso e falhou no passado. Quanto mais concreto,
melhor. Quanto mais conhecimento básico desse estilo, melhor.

Quanto mais viscerais as histórias, melhor. O objetivo deste
seção é ter certeza de que você está claro sobre como você vê o mundo, e que você e eu
nós concordamos com suas suposições. Esta seção não é partidária, não leva
posições; apenas expõe como as coisas são.

A verdade pode ocupar tudo que você considerar necessário para
diga isso. Pode incluir planilhas, análise de participação de mercado e todos
o que preciso saber sobre como o mundo funciona.

A seção de declaração de intenção é sua chance de
descreva como você vai mudar as coisas. Faremos X; então Y vai acontecer.
Vamos construir Z com esse dinheiro e neste momento. Vamos apresentar Q para



mercado, e o mercado responderá fazendo isso.

Ao contar histórias, você está gerando tensão. Você está oferecendo o seu
serviços a um mercado específico. Você está esperando que, graças à sua chegada,
algo aconteceu. O que?

Este é o cerne do plano de negócios moderno. A única razão que nos levar a lançar um projeto no mercado deve ser provocar um mudar, melhorar a situação, e queremos saber o que você pensa fazer e que impacto terá.

É claro que será uma seção com imprecisões. Você vai fazer um declaração de intenções que não está fechada. Você não vai mencionar orçamentos, datas e números de vendas. Portanto, a seção sobre alternativas irão explicar tudo o que você fará se isso acontecer. Quanto flexibilidade que seu produto ou sua equipe tem? Se suas intenções não forem feitas realidade de sucesso, acabou tudo?

A seção sobre pessoas lida com o elemento-chave: quem está no sua equipe e quem vai se juntar a sua equipe? "Quem" não se refere ao currículo que essas pessoas podem ter, mas às suas atitudes, suas habilidades e seus história de eficácia.

E nesta seção você pode ir mais longe. Quem são as pessoas para quem você pretende oferecer seus serviços? Quem são seus defensores? Quais são suas crenças em relação ao status? Que visão de mundo eles têm?

A última seção é sobre dinheiro. De quanto você vai precisar, como você vai gastar e como o fluxo de caixa, lucros e perdas são gerados, balanços anuais, margens e estratégias de saída de negócios.

A pessoa que fornece o capital de risco pode não gostar disso formato, mas aposto que o que você quer vai ajudar sua equipe a refletir mais claramente sobre os problemas potenciais.

**VOCÊ JÁ PODE TER VISTO**
**VARIAÇÃO NO CONCEITO**

É muito provável que ao abrir este livro tenha dito: «Tenho um produto e Preciso que as pessoas comprem. Eu tenho um problema de marketing.



Agora, acredito que você tenha percebido o personagem industrial e egoísta desta declaração de intenções. O objetivo de nossa cultura não é facilitar o capitalismo, nem mesmo o capitalismo que serve para pagar nossas contas. O objetivo do capitalismo é construir Nossa cultura.

Esta variação de conceito ocorrerá quando você tiver adotado um postura de serviço, para se comprometer com a cultura para fazer o mudança.

Agora, em vez de perguntar: "Como posso fazer com que você ouvir mais pessoas, como posso espalhar a palavra, como posso encontrar mais seguidores, como posso transformar mais ofertas em vendas, como posso encontrar mais clientes, como posso pagar aos meus funcionários ...? », Você pode se perguntar: "Que mudança eu quero fazer?"

Assim que você souber o que está defendendo, o resto se tornará muito facil.

**UM EXERCÍCIO SIMPLÍSTICO**
**DE ENGENHARIA REVERSA DE**

**SUA DECLARAÇÃO DE OBJETIVOS**

**NÃO USA NADA**

Muitas vezes nos agarramos ao nosso objetivo, nosso objetivo o que, para a nossa razão de ser. E muitas vezes isso objetivo é apenas uma maneira simples de dizer: "Eu gostaria de vender mais do que já decidi vender.

Na minha experiência, muitos profissionais de marketing compartilham o mesmo "objetivo". Ter êxito. Envolva-se com as pessoas de uma maneira que beneficia ambas as partes. Seja respeitado, seja visto, seja valorizado. Obtivermos lucro suficiente para fazê-lo novamente.

Esse é o seu porquê. É por isso que você vai trabalhar.

Ok, entendi.

Mas um plano de negócios aprimorado começa a partir dessa necessidade universal e torna-o concreto, pois descreve para quem e para que serve. Detalha o tensão que você pretende criar, os papéis de status com os quais você



comprometa-se e aquela história que você planeja contribuir e que fará o mudança.

Esse não é o seu objetivo. Essa não é sua missão. É simplesmente o que Você faz.

Se não der certo, nada acontece. Se não funcionar, você não quer dizer não você tem uma meta ou seu "porquê" está fadado ao fracasso. Significará que você terá descartado mais um caminho em sua jornada em direção ao que você considera importante.

E isso você terá que encontrar outro.

## 13. Semiótica, símbolos e jargão

**VOCÊ PODE ME OUVIR AGORA?**

Nós nos comunicamos por meio de símbolos. As letras "CAR" não são nem o
um ícone de um carro, nem a imagem de um carro. Eles são um substituto, um símbolo
que, se você conhece a língua em que está escrito, isso o leva a pensar em um carro.

A Nike gastou bilhões de dólares para ensinar milhões de
pessoas que seu famoso "V", o "swoosh", é um símbolo de possibilidade e
realização humana, bem como status e desempenho.

Se você é um designer, entenderá a fonte Comic Sans como um símbolo
insípido, baixo status e preguiça.

Os profissionais de marketing têm a humildade de
entender que nem todo mundo vê os símbolos da mesma maneira, símbolos
conhecimento necessário para escolher o símbolo certo para cada público
e a coragem de inventar novos símbolos para substituir o
velho.

Cem anos atrás, a semiótica estava em sua infância. Não era algo que
fez bilhões de pessoas por dia, todos os dias, como acontece
quando realizamos campanhas de marketing *online* . No momento, nosso
capacidade de ser capaz de fazer isso com alguma intenção (ou ingênua
intuição) pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso.

**O QUE ISTO LEMBRE DE VOCÊ?**

Pessoas ocupadas (isto é, pessoas que você pretende mudar) não são
seu trabalho é tão importante quanto para você. Ele não está tão ciente do
circunstâncias como você pode ser, nem ele está ciente da paisagem
competitivo em que você se move, ou os dramas que se desenrolam entre
nos bastidores.

*Damos uma olhada ao redor, mas não estudamos nosso
meio ambiente* .



E enquanto olhamos, nos perguntamos: «A
o que isso me lembra?

O que significa que tanto o logotipo que você usa quanto as histórias

O que você conta e a aparência do seu trabalho são muito importantes. Seu
as palavras nos afetam, não apenas por causa do que significam, mas por causa de
como eles soam e como você os usa.

Não é apenas o material. É até a maneira como você arruma o quarto
para a reunião externa da sua empresa.

Se nos lembrar de um refeitório de escola secundária, sabemos o que fazer. Sim sei
Trata-se de algumas mesas redondas criadas para jogar o
letras, sabemos como agir. E se houver filas e filas de cadeiras do tipo hotel
Colocados em linhas horizontais, sabemos como sentar e agir.

Não nos importamos com você e não nos importamos com o quão duro você trabalhou.
O que queremos saber é se o que você nos oferece é para nós e se você é
a bomba.

Isso é semiótica. Bandeiras e símbolos, atalhos e chaves secretas.

As luzes piscando no palco mudam o som da música
de um show de *rock* ? Talvez sim, porque nos lembram que estamos em
um show de *rock* .

Quando temos um jornal em mãos, a sensação é diferente de
quando temos em mãos um tablet, ou uma história em quadrinhos ou uma Bíblia.
A forma muda o som das palavras.

Uma barra de chocolate tem uma presença diferente de uma droga de
quimioterapia.

Quando entramos em uma consulta médica isso nos faz sentir como se
estávamos no consultório de um cirurgião, lembramos como ele nos ajudou
aquele cirurgião ... mesmo que a consulta seja de um quiroprático.

Quando escolhemos um livro que parece publicado por nós mesmos, nós o tratamos
diferente de um livro que nos lembra de um clássico que lemos no
Instituto.

Quando recebemos uma ligação e ouvimos aqueles cliques e pausas
revelando antes do estranho do outro lado da linha
começar a falar, nos lembramos de todas as ligações automáticas e ligações



lixo que recebemos e desligamos antes que essa pessoa diga
A primeira palavra.

E quando a página da web é projetada com GeoCities e inclui GIF
piscando ...

Se algo sobre você me lembrar de um golpe, demorarei muito para
desfazer essa primeira impressão. É precisamente por esta razão que o logos da
muitas grandes empresas são semelhantes. Não é uma questão de preguiça.
Em vez disso, os designers tentam nos lembrar que essas são empresas
sólido.

Essa é a graça de "me lembra de". Você pode fazer isso com tudo
intenção.

**CONTRATAR UM PROFISSIONAL**

A Internet está transbordando de páginas da web, e-mails
e vídeos feitos por amadores. Hobbyists que projetaram algo que
era do seu agrado.

O que é muito bom.

Mas o que um profissional fará por você é projetar algo que seja gostado por outros. Você criará uma imagem e percepção que o lembrará de pessoas algum tipo de mágica.

A imagem profissional única não existe, não existe uma resposta única corrigir. Um blockbuster de verão terá uma série de frames por segundo de natureza profissional e não terá nada a ver com um vídeo YouTube criado por um adolescente aspirante a guru da maquiagem.

De vez em quando, o aquarista encontra um jargão de que pode se lembrar a história certa para as pessoas certas. Mas, no resto do tempo, é melhor fazê-lo com intenção.

**IMAGINE UM MUNDO ...**

Don LaFontaine fez mais de cinco mil voz- *sobre* gravações para cinema e televisão. E não era porque eu era mais talentoso em falar do que os outros, nem por ser o mais barato. Era porque sua voz apresentava uma vantagem



adicionado, e se o chefe do estúdio quisesse lembrar o público de um grande sucesso, a voz de Don conseguiu, precisamente porque ouvi-la você se lembrou de seus empregos anteriores.

É importante ter em mente que o que você (o marketing) lembra você do seu trabalho, não importa. Semiótica não liga quem criou o símbolo. O símbolo está na cabeça da pessoa que Veja.

E o mais importante, se possível, é ter em mente, mais uma vez, que o única resposta correta não existe. Que o símbolo que funciona para um grupo não funcionará para outro. No Vale do Silício, o moletom é um símbolo de status ("Estou tão ocupado que nem tenho tempo de ir lojas"). Mas, em outro contexto, para um público diferente, em um bairro Periférico de Londres, por exemplo, um moletom pode colocar o transeunte em alerta, em vez de tranquilizá-lo.

**POR QUE O "SCAM NIGERIANO" É MALDITO?**

Se você recebeu um e-mail de um príncipe que se oferece para dividir milhões de dólares com você, é possível que erros de grafia e outros detalhes deram-lhe pistas para intuir que Isto é um golpe.

Mas por que esses golpistas sofisticados cometem tais erros? óbvio?

*Porque não é para você* . Porque eles estão enviando um sinal para as pessoas cético, cuidadoso e bem informado: vá embora.

O objetivo desse e-mail é enviar um sinal. Um sinal dirigida aos gananciosos e crédulos. Por que incorporar todos os mundo em processo significaria perda de tempo para golpistas. Eles preferem perder você desde o início do que investir em você

E te perder no final

**AS BANDEIRAS DO SUV**

**ELES SÃO CHAMADOS DE MUDGUARDS**



Em 2018, quanto mais caro for um carro, maior será a probabilidade de ele ter pára-lamas exagerados para proteger as rodas.

Esses guarda-lamas agora são mais fáceis de fabricar do que antes (robôs são dedicados a fazer trabalho), mas eles ainda são um significativo. Uma mensagem que nos fala sobre o status do carro e seu motorista.

Na verdade, eles não têm função. O pára-choque é mais que quinze centímetros do pneu. Mas ainda está presente.

E no mercado de autopeças os valores são pagos impressionante para defensas maiores, se possível fazer o que poderia ser considerada uma operação de cirurgia estética de aumento de volume para o carro.

Mas se você exagerar o aumento, o público verá como uma diminuição de status. Tal como acontece com a cirurgia estética.

O Cadillac XTS vai ainda mais longe. Suas lanternas traseiras estão protegidas com um pequeno pára-choque. Sem qualquer propósito útil, exceto que alguns lembram, mesmo que apenas um pouco, do Batmóvel (ou Lincoln Futura de 1955).

Esses banners indicadores de status estão por toda parte.

Alex Peck aponta que as luvas de condução têm um grande buraco nas costas. Por quê? Talvez seja uma memória de quando eles tiraram relógios muito grandes e a luva precisava daquele orifício para que o relógio poderia espiar ali.

Com o tempo, esquecemos dos relógios grandes, mas nós mantemos o buraco. É um símbolo.

Essas características, que antes tinham utilidade, foram tornam-se símbolos, e assim que um símbolo se torna conhecido (como o pequenos detalhes de uma bolsa Hermès), rapidamente copiados, manipula e difunde, até que deixa de ser escasso e se torna, então, em um simples sinal de mudança de gosto.

Qual é a sua bandeira? Por que alguém estaria disposto a sacudi-lo?

**A BANDEIRA NÃO É PARA TUDO**
**O MUNDO**



Vale reafirmar que o mercado mínimo viável nos dá liberdade

para escolher a quem queremos oferecer nossos serviços. Pessoas que são procurando um certo símbolo. Se você escolheu bem o seu mercado, é provável que o símbolo que seus membros procuram seja bastante diferente do símbolo que funcionaria para um público maior.

O que apresenta um paradoxo. Se quisermos transformar uma mudança em realidade, precisamos nos agarrar a algum extremo primeiro. Porque frequentemente nossa inovação lembra as pessoas (algumas pessoas) de um evento anterior isso acabou dando errado. Vamos começar a oferecer nossos serviços a um público que se sente confortável com isso, porque é o único público que proporcionará uma oportunidade para a nossa inovação.

Emite um sinal que desperta as mesmas sensações de um símbolo que já sabemos, e então mudamos o suficiente para sabermos que é novo e que é seu.

**O MESMO E O DIFERENTE**

A maioria dos carros é muito semelhante. E isso é devido a que esta semelhança emite um sinal que nos diz que o carro que somos considerar a compra é um carro que vale a pena considerar, que é uma alternativa segura para um grande investimento de dinheiro.

Os anúncios de moda veiculados na *Vogue* não têm nada a ver com ver com os anúncios que aparecem publicados no *Field & Stream* ou *Sports Ilustrado* . Por quê? Porque a linguagem é importante. Você não é gente como nós se você não "falar" (e por "falar" quero dizer fontes, estilos fotografia, texto), pois esperamos que você "fale".

E é isso que um bom designer vai lhe oferecer. A oportunidade para encaixar.

E às vezes, no entanto, você escolherá um designer excepcional. Alguém capaz de quebrar expectativas e falar de forma diferente, embora não tão diferente para não fazer sentido para aqueles com quem você finge ligar.

Quando Lee Clow, o guru da publicidade, decidiu usar o imaginário do romance de George Orwell *1984* para criar o anúncio de televisão icônica de todos os tempos, praticamente ninguém de



aqueles que viram aquele anúncio da Apple no intervalo do Super Bowl entendeu todas as referências. (Eles leram o livro na escola, mas se você quer ter um impacto sobre cem milhões de fãs de esportes bebedores de cerveja, um livro de leitura obrigatória na escola não é um bom lugar para começar.) Mas as cabeças pensantes da mídia comunicadores entenderam instantaneamente, morderam a isca e começaram para falar sobre ele. E também os fanáticos por tecnologia, que corriam para fazer fila para ser o primeiro a obter o novo produto.

A lição a ser aprendida: a equipe de publicidade da Apple só precisava abordar um milhão de pessoas. É por isso que ele enviou um sinal para este pessoas e ignorou todos os outros.

Demorou trinta anos para a ideia se espalhar a partir de aquele milhão para o mundo inteiro, trinta anos para construir um mercado prisioneiro de centenas de bilhões de dólares. Mas isso aconteceu graças a

um uso brilhante da semiótica, não da tecnologia.
Constantemente, a Apple estava emitindo sinais e emitindo-os com palavras,
fontes e layouts cuidadosamente calculados para que as pessoas certas
ouvir a mensagem.

**CASO DE ESTUDO:**
**ONDE ESTÁ A KEITH?**

Nem toda semiótica é benigna. Quando Penelope Gazin e Kate Dwyer
lançou seu site <Witchsy. com>, eles tiveram problemas
para obter respostas aos seus e-mails. Eles criaram um
"Parceiro", um personagem fictício que eles chamavam de Keith,
Eles deram um endereço de e-mail e o fizeram começar e participar de redes
de mensagens.

Esta simples mudança revelou uma lacuna embaraçosa no negócio
diferente que nossa sociedade dá a homens e mulheres. Mensagens de
Keith estava recebendo uma resposta rápida. Vendedores, desenvolvedores e
Os potenciais parceiros responderam sem problemas a Keith, dirigido a ele por seu
nome e foram muito úteis, afirmaram em uma entrevista
publicado na *Fast Company* .



Temos opiniões sobre tudo e as pessoas têm opiniões sobre nós. PARA
muitas vezes são opiniões tendenciosas, incorretas e ineficientes. Mas
negá-los não leva ao seu desaparecimento.

O profissional de marketing pode usar símbolos para ganhar
confiança do público e levá-los a aderir à sua causa, ou também descobrir
que esses símbolos funcionam na direção oposta. Para mudar a cultura
não temos escolha a não ser reconhecer a cultura que pretendemos
mudança.

O que não significa desistir do nosso objetivo, adaptar-se a isso
cultura ou pare de tentar desafiar a injustiça. Mas exige que direcionemos
nossas histórias e nossos símbolos com toda a intenção. Para quem é?
Para que serve?

**VAMOS INCORPORAR AS BANDEIRAS**
**COM TODA A NOSSA INTENÇÃO**

As bandeiras semióticas que decidimos agitar dependem de nós. Não
acenar nenhum oculta tanta intenção quanto acenar alguns.

As pessoas que você deseja que ofereçam seus serviços para tentar descobrir quem
tu es. Se você planeja estar presente no mundo deles, torne mais fácil para eles
Eles podem saber quem você é e onde você se posiciona.

O mínimo de esforço necessário é insistir que você não precisa de nenhum
sinalizador (ou identificador). Nesse sentido, você não precisa inclinar o
cabeça para memes culturais anteriores, nem mesmo colocando um
uniforme.

O maior idiota que você pode fazer é imaginar
características do que você apresenta são tão grandes que todo o resto não é
assuntos.

*Sempre há algo que importa .*

## SOMENTE AS MARCAS SERVEM PARA IDENTIFICAR O GADO?

Qual é a sua marca?

Dica: não é o seu logotipo.



Em um mundo superlotado como o nosso, com tantos alternativas para escolher (mais de vinte tipos diferentes de toner que trabalho com minha impressora a laser e mais de dezenove mil combinações de bebidas no Starbucks) e com muitas coisas que são "Bom o suficiente", você pode se considerar com sorte se conseguir tem uma marca.

Uma marca é um atalho para as expectativas do cliente. Que promessa o cliente pensa que você está fazendo? O que o cliente espera obter quando Ele compra você, ou quando se encontra com você, ou quando contrata seus serviços?

Essa promessa é a sua marca.

A Nike não possui hotéis. Se eu fizesse, certamente você poderia intuir como seria. Essa é a marca Nike.

A única razão pela qual você tem verdadeiros fãs, se houver, é porque você conseguiu reunir um grupo de pessoas que se comprometeram com você de forma que ele sempre continue esperando de você algo que mereça o dor. Não é uma expectativa específica, mas emocional.

Um produto básico, por outro lado, não tem marca. Se eu comprar trigo de toneladas, ou café para quilos, ou largura de banda para gigabytes, não tenho mais expectativas do que especificações. Me dê exatamente o mesmo que eu Você deu ontem, mais rápido e com um preço melhor, e eu lhe pago por isso.

Como sabemos quais marcas como Verizon e AT&T não têm, essencialmente, valor? Porque se mudássemos de um para o outro, isso nos daria mesmo.

Se você quiser construir um ativo de marketing, precisará investir em conexão do cliente e outros recursos intransferíveis. *Se você é importante para seus clientes, você tem uma marca .*

## O LOGOTIPO É IMPORTANTE?

É menos importante do que o designer gostaria, mas mais do que criar o conselho de administração típico. Se uma marca é nosso atalho mental para promessa que você pode fazer, o logotipo é como um pôster de lembrete de disse promessa. Sem uma marca, um logotipo não faz sentido.

Vejamos um exercício muito simples:

Crie uma lista de cinco logotipos que você admira. Como consumidor de
Desenhe, desenhe ou recorte e cole cinco logotipos bem feitos.

Você entendeu?

Muito bom, bem aqui está a minha previsão: todos eles representam alguma marca
que você admira.

Praticamente ninguém escolhe uma suástica ou o glifo inteligente do banco
isso o deixou sem dinheiro. E isso ocorre porque os logotipos são tão embutidos
na promessa da marca de que os infundimos com os poderes da marca,
ignorando que eles são compostos de pixels.

Sim, pode ser que uma marca fabulosa seja adornada com
um logotipo horrível (alguém parece uma sirene muito complicada?).
Muitas das melhores marcas não possuem um logotipo identificável ou facilmente identificável.
lembre-se (Google, Sephora e Costco vêm à mente). Y,
naturalmente, uma rápida olhada na folha onde você colou seus recortes
mostra que a maioria das marcas não se preocupa com isso.

Não, não se trata de fechar rapidamente o tema do logotipo
telefone ou nem se preocupe com isso. Não, não se trata de escolher um
logotipo que ofende ou distrai as pessoas. O que você deve fazer é escolher um
logotipo que funciona em diferentes tamanhos e em diferentes mídias
comunicação.

Mas acima de tudo ..., você deve escolher um logotipo. Não gaste dinheiro em abundância
na sua concepção ou dedicar-lhe muitas reuniões. E fique assim, assim como
você mantém seu sobrenome.



## 14. Trate a todos diferentemente

### EM BUSCA DAS NEÓFILAS

Escolha qualquer medida (altura, peso, QI, comprimento
de cabelo, velocidade em uma corrida de cem metros, número de amigos em
Facebook) em um grupo de 100 pessoas e você descobrirá que um número
importante deles agrupa-se em torno da média.

Cerca de sessenta e oito pessoas dessas cem estarão rondando o metade. Outros vinte e sete estarão longe, e quatro estarão no extremos.

É um fenômeno que ocorre com tanta frequência que o chamamos Desvio padrão.

E isso é especialmente verdadeiro em relação ao comportamento humano.

Everett Rogers demonstrou que, quando se trata de estilo, tecnologia e inovação, a maioria das pessoas gosta do que você tem. As pessoas querem faça o que os outros fazem e não busque novidades ativamente.

Mas há algumas, as quinze ou dezesseis pessoas localizadas ao lado à esquerda da curva no gráfico abaixo, que eles são neófilos. Comercial pioneiros. Eles querem ser os melhores, os mais inteligentes, os mais inovadores. Eles fazem fila para a estreia de um filme, atualizam seu sistema operacional imediatamente e ler rapidamente os anúncios da revista *Vogue* .

Página 145

**Desvios padrão: as** porcentagens indicam quanto é a porcentagem da população localizado em cada segmento; Por exemplo, 34,1 por cento da população está dentro de um desvio padrão abaixo da média.

E igual quantidade, aqueles localizados à direita da curva, irão defender o *status quo* até o último dia. Continue lendo o *Reader's Digest* e usando fitas de vídeo.

Bons profissionais de marketing são humildes o suficiente o suficiente para entender que nem um minuto de tempo deve ser perdido (ou do seu tempo ou do tempo dele) em quem não está localizado no lado esquerdo da curva.

Quando uma pessoa está satisfeita com o que tem, é pouco Você provavelmente tem tempo ou dinheiro para acessar

diretamente a ela e fazê-la se sentir insatisfeita, ou seja, o que
suficientemente interessado e aberto para mudar e se tornar
seu cliente.

Não é para essa pessoa. Pelo menos por enquanto.

Com persistência e inteligência, você pode acabar alcançando aquele pessoas. Algum dia. Horizontalmente. Pessoa para pessoa. Pela mídia transmissões gratuitas. Mas não por agora.



Você tem que começar com os neófilos, com aquelas pessoas que têm um problema (novidade, tensão e a eterna busca pelo melhor) que você pode conserte agora.

**INSCRIÇÃO**

A educação obrigatória não existe. Ensine contra a vontade do povo é praticamente impossível.

A alternativa é a educação voluntária: conseguir matrícula.

Pedimos às pessoas que prestem atenção em nós. Nós prometemos que o O esforço terá valido a pena porque, em troca, você terá a perspectiva ou os avanços que procuram.

Mas, para obter a permissão das pessoas e ser capaz de se comprometer com ela, você precisa que ela se inscreva para sua ideia.

A inscrição significa mãos levantadas, olhando para o quadro-negro, alunos fazendo anotações. A inscrição é a primeira etapa de uma jornada no que você aprenderá com o cliente e o cliente aprenderá com você.

O registro é mútuo, é bidirecional, é consensual e geralmente leva à mudança.

Os profissionais de marketing mais preguiçosos tentam obter inscrições comprando-os com publicidade atraente. Os melhores Os profissionais de marketing, por outro lado, obtêm inscrições do público à procura de pessoas que desejam a mudança que lhes é oferecida. E eles fazem conectando essas pessoas com outras que também desejam mudar.

E essa mudança é justamente o que os profissionais da marketing.

**O QUE AS PESSOAS QUEREM?**

A pergunta provavelmente não está correta.

Porque pessoas diferentes querem coisas diferentes.

Os neófilos querem ser os primeiros. Eles querem esperança possibilidades e magia. Eles querem a emoção de tudo funcionar e o risco de isso pode não funcionar. Eles querem o prazer de mostrar seus

inovação para o resto do mundo. E eles querem a satisfação de fazer isso
melhor trabalhar mais rápido, além da expectativa de ver
recompensados por sua inovação e produtividade.

Por outro lado, o júnior corporativo típico deseja evitar entrar em
problemas com o chefe. E, se houver problemas, você quer uma desculpa irrefutável e
uma maneira segura de evitar responsabilidades.

O cruzado social quer um vislumbre de esperança e uma chance de
fazer as coisas bem.

A pessoa que considera o domínio sobre a afiliação,
quer vencer. E se você não pode vencer, você pode estar disposto a se contentar com
veja seu oponente perder.

O membro da tribo que deseja se tornar membro deseja se encaixar, estar
sincronia, sentindo o prazer que vem de pensar que 'as pessoas gostam
fazemos coisas assim »sem correr o risco de sermos escolhidos para ser
o líder.

Há quem queira responsabilidade, enquanto outros buscam
reconhecimento. Alguns daqueles a quem você deseja oferecer o seu
serviços, procurando uma pechincha, enquanto outros querem pagar a mais,
mostrar que eles podem fazer isso.

E praticamente ninguém quer se sentir um idiota.

Mais e mais pessoas estão sendo seduzidas pela promessa de
comodidade, para não ter que prestar atenção ou expressar
sua opinião. Outros se sentem vazios quando não podem contribuir
Seu esforço.

A lição a ser aprendida é: constantemente pergunte a si mesmo, coloque seu
ideias sendo testadas constantemente, esteja sempre pronto para tratar as pessoas
diferente de uma maneira diferente. Se você não fizer isso, eles vão encontrar alguém que faça
o fará.

**O SUPERUSER**

Existem clientes que valem mais do que outros.

Certamente você já ouviu histórias de restaurantes que têm um
fotografia do crítico gastronômico local pendurada na cozinha. A ideia é sim
reconhecer o crítico antes de atendê-lo, você pode elevar a qualidade do



experiência que você está prestes a desfrutar e, consequentemente, obter um
melhor revisão.

Mas se você conseguir, o esforço terá valido a pena.

A questão é que, hoje em dia, todo mundo é crítico de restaurante.
Qualquer pessoa pode postar seus comentários e compartilhar sua experiência com
Os demais. Portanto, você tem que tratar melhor a todos, porque, em
hoje, o público tem mais poder.

Mas os números não batem. Tratar melhor a todos é um pouco
como tratar todo mundo pior. Levando em consideração os recursos que
você tem, você não pode tratar todo mundo melhor do que você já é
tentando. Mas o que você pode fazer é observar o novo normal e

perceber que embora todos tenham uma plataforma, não
todo mundo usa.

Embora qualquer pessoa possa ser um neófilo, um difusor de ideias para
através das redes sociais, um usuário com poder, um contribuidor
É importante ressaltar que nem todo mundo aproveita essa oportunidade.

Você pode aprender muito com as pessoas assistindo. E quando
encontre alguém que abraçou sua causa, abrace-a. Quando
encontre alguém que esteja disposto a falar com entusiasmo sobre o que
que você faz, dê a ele algo para falar. Quando você encontra alguém
ansioso para se tornar um líder generoso, dê-lhe recursos para que ele possa
conduzir.

Temos vantagens tecnológicas para tratar outras pessoas além
maneira diferente. Mas, para saber o que oferecer e a quem oferecer,
teremos que assistir e ouvir.

**A VERDADE SOBRE A CONTRIBUIÇÃO**
**DO CLIENTE**

O lançamento de serviços e produtos no mercado custa dinheiro.

Custa dinheiro comprar um terno para participar da reunião, ter um
mostrar, desenvolver novo software, ter produtos em estoque,
anunciar e uma centena de outras coisas.

São custos fixos, custos a serem compartilhados entre a base de clientes.

Se você fizer as contas, o que verá será algo assim:

Página 149

A linha pontilhada é o valor que você gastou por pessoa em
marketing. E as barras são a margem bruta que você ganhou com cada
cliente.

**clientes**

O que significa que apenas oito dos clientes neste gráfico têm
contribuiu para o seu projeto proporcionando algum benefício.

A teoria por trás deste gráfico se aplica aos compradores de
livros, clientes de restaurantes, aqueles que fazem doações de
caráter político, filantropos, colecionadores de selos e
praticamente todos os setores em que alguns clientes gastam mais
que os demais.

Quando você pergunta: "Para quem é isso?", A resposta deve ser:
«Para o tipo de cliente que falará de nós de uma forma que nos permita
seguir em frente".

Você oferecerá seus serviços a muitas pessoas. Mas você terá o benefício de muito poucos.

As baleias pagam pelos peixinhos.

Pode trabalhar. Mas, para fazer o seu melhor trabalho, você terá que pesquisar e agradar a esses poucos. E em troca, você será recompensado com um exército de clientes leais que compram tudo de você.

**QUAL É O OBJETIVO DESTA INTERAÇÃO?**



Imagine um cliente valioso contatar o departamento atendimento ao cliente porque você tem um problema.

Como saber se está ou não lidando com um cliente valioso? O pessoal de o atendimento ao cliente manterá um registro dos clientes que escrevem para eles ou para eles eles chamam. Um pouco de pesquisa dirá se essa pessoa já existe há anos sendo seu cliente, se ele tem muito dinheiro no seu banco, se ele escreve tweets sobre você, se você nunca faz devoluções, se você paga quando toca, se você compra os produtos com mais margem de lucro, etc.

Na verdade, se você fizer as contas, verá que o cliente valorizado produz oito vezes mais receita do que o cliente médio e que, ao contrário do massas anônimas que te custam dinheiro, é uma daquelas poucas que geram a receita que acaba virando lucro.

Nada disso seria uma inovação se estivéssemos falando sobre um trabalhador *autônomo* com seis clientes. Quando o cliente importante liga, o *freelancer* sabe instantaneamente o que está acontecendo.

Mas aqui estamos falando sobre sua instituição financeira, um lugar onde a pessoa menos respeitada e mais mal paga se encarrega de responder ao telefone quando seus clientes ligam. Ou de uma loja, onde isso acontece exatamente o mesmo.

Naquele momento, bem, quando a luz do telefone acende, o que é o propósito da interação?

Se o objetivo é encerrar rapidamente o assunto, feche a chamada, negar responsabilidades, ler o script, usar termos como "de acordo com o que está escrito 'e' nossa política ', neste caso, sim, continue fazendo o que você está fazendo e você verá como tudo desmorona.

Por outro lado, o custo de ser humano nesta situação permanece facilmente oculto pelo aspecto positivo de satisfazer um cliente extraordinário.

Entre no carro, atravesse a cidade e relate lá. Fale sobre isso cara a cara.

Corra para a FedEx e carregue essa remessa no último coleta do dia. A surpresa e a satisfação percorrem um longo caminho.

**Página 151**

Peça ao CEO para pegar o telefone e ligar para aquele cliente
Quem você acidentalmente cobrou em triplicado. Vai demorar alguns minutos, mas
Valera a pena.

Eu sei que você não pode fazer isso para todos os clientes. Mas você pode aprender
para ver as coisas e agir de acordo.

**Página 152**

## 15. Alcance as pessoas certas

### OBJETIVOS, ESTRATÉGIA E TÁTICAS

Um breve aparte antes de mergulhar mais na tática.

As táticas são fáceis de entender porque podemos listá-las. OU

ou você usa uma tática ou não.

A estratégia é mais amorfa. É o guarda-chuva que abrange
Além das táticas, o trabalho que as táticas estão tentando apoiar.

E seu objetivo é o que você aposta que acontecerá se sua estratégia
trabalho.

Se você revelar suas táticas para a concorrência, eles as roubarão e você pagará por isso
caro.

Mas se você revelar sua estratégia, não fará diferença. Porque a competição não
não tem coragem nem persistência para transformar o seu
estratégia em sua estratégia.

Seu objetivo é a mudança que você deseja fazer no mundo.
Pode ser o objetivo egoísta de ganhar dinheiro, mas é mais provável que seja
aquela mudança que você deseja que aqueles a quem deseja oferecer experimentem
seus serviços.

O objetivo é a estrela que o guia, o destino inquebrantável de seu
trabalho.

Sua estratégia é o caminho em que você está investindo para alcançar esse
objetivo. Sua estratégia é baseada em táticas. Uma estratégia poderia
estar ganhando a confiança e atenção do público. Outro poderia ser
faça com que sua alternativa seja considerada a melhor e, talvez, a única.
Outra poderia ser ter alianças e associações que permitem que você alcance seu
mensagem para as pessoas certas.

Como você usa histórias, status e relacionamentos para
gerar tensão e movimento é uma estratégia.



Uma estratégia bem-sucedida o deixará mais perto de seu objetivo. Se falhar, você deve
mude sua estratégia, mas é algo que você não quer fazer com muita frequência.

E a tática? A tática é composta de dezenas ou centenas
passos que você terá que seguir em nome de sua estratégia. Se uma tática falhar,
nada acontece, porque outro tomará o seu lugar e apoiará a estratégia que
você tem em mente.

As táticas podem ser alteradas no momento em que você decidir não
eles estão ajudando você a alcançar sua estratégia.

Por gerações, a Coca-Cola teve um objetivo muito simples:
fazer com que mais e mais pessoas bebam Coca-Cola. Sua estratégia
consistia em bombardear o público com anúncios para convencer o mercado
que a Coca-Cola fazia parte da cultura que os fazia felizes
e que todos beberam também. E os anúncios estão sempre mudando
porque o conteúdo do anúncio é uma tática.

O objetivo da Patagônia é conseguir um pequeno grupo de
entusiastas de atividades ao ar livre preocupados com o
ambiente expressar essa preocupação vestindo suas roupas. De acordo com o
palavras: «São esportes silenciosos. Nenhum requer um motor, nenhum
levanta os aplausos de uma multidão. Nestes esportes, a recompensa é
obtido na forma do prazer obtido com o esforço e momentos de
conexão estabelecida com a natureza.

Sua estratégia é redefinir a maneira como algumas pessoas pensam
no impacto ambiental, bem como na qualidade das roupas

especializado. Ao fornecer a esse pequeno grupo um rótulo e um
ferramenta que você pode usar para evangelizar seus amigos com sua visão.
Crie um grupo de pessoas iniciadas e outro de pessoas externas.

E suas táticas vão desde encontrar novas maneiras de reciclar roupas,
até a instalação de suas lojas em prédios de tijolos, a escolha dos materiais,
catálogo e preço. Quando uma tática falha, eles não abandonam sua estratégia, que
É o mesmo que eles têm mantido por mais de trinta anos.

**A PUBLICIDADE É UM CASO ESPECIAL,
UM MOTOR DE CRESCIMENTO OPCIONAL**

Página 154

A mídia, empresas de telecomunicações e
Os serviços de entrega de encomendas ganham dinheiro fazendo a mesma coisa:
vendendo a atenção daqueles a quem eles provavelmente oferecem seus
Serviços.

Você pode comprar um anúncio em uma revista, em uma rede social ou com um
carimbo. Em todos os três casos, você será capaz de alcançar / interromper / educar / comprometer
com todas as pessoas que o intermediário promete a você. Qualquer um com um
selo pode enviar uma carta.

Você não precisa ganhar a atenção deles, porque você compra.

Você deixa de ser o elemento externo; agora você é o cliente. Voce tem dinheiro e
você pode usá-lo para comprar cuidados, quando quiser, e no
quantidade que você pode pagar.

E a boa notícia em tudo isso é esta: quando você encontra um
conteúdo de publicidade que funciona, você pode escalá-lo. E você pode escalar
com rapidez e precisão.

E eu acho que a má notícia que você já adivinhou: encontrar um
Publicidade de conteúdo que funciona não é fácil.

O que não significa que você não deva tentar, mas precisa ser claro
o que você faz e porque

Um anúncio que passa despercebido não existe.

Um anúncio que você vê é visto por algumas pessoas, não por todos. E se não
ver as pessoas certas, criar tensão. A tensão de não saber e precisar
saber mais. O estresse de ser deixado para trás. A tensão de que as coisas podem
melhorar (ou piorar).

Praticamente toda publicidade televisiva é apenas ruído
semiótica. Ele tenta tranquilizar o espectador de que o que é anunciado é um
marca segura ("anunciada na televisão"), uma marca que conhece o
espectador e seus pares, uma marca que pode se dar ao luxo de aparecer no
Caixa boba.

É um preço que as principais empresas que atuam nos mercados
competitivo tem que pagar. Mas, de um ponto de vista realista, não é
o tipo de marketing que todos deveriam considerar.

**MAIS DO QUE NUNCA, MAS**

**MENOS QUE NUNCA**

Hoje, existem mais empresas do que nunca fazendo anúncios. Se você clicar no botão "promover publicação" no Facebook, você estará pagando para fazer parte do negócio de publicidade.

Nunca foi tão fácil ou barato gastar dinheiro para administrar a voz. No Linkedin você pode pagar para ter o privilégio de enviar um envie um email importante, você pode postar anúncios *online* grátis para sua entidade sem fins lucrativos e você pode promover facilmente a sua conferência ou a sua venda de produtos artesanais.

A magia da publicidade online é composta por três elementos:

1. Alcançar um público específico é mais fácil através da Internet do que por qualquer outro meio. E essa concreção não se refere apenas no aspecto demográfico, diferenciando o público por seus gostos, mas também ao aspecto psicográfico, ou seja, para os seus crenças e o que você está procurando.
2. Você pode alcançar o público instantaneamente. Você pode decidir postar um Eu anuncio às dez da manhã e deixo começar a chegar às pessoas às dez e uma.
3. Você pode medir tudo.

Como a publicidade é mais rápida, barata e mensurável do que nunca, por que não é o foco de todo o nosso marketing? Porque não é o começo e o fim da discussão?

Porque a publicidade *online* também é a publicidade mais ignorada que já foi inventado.

Publique um anúncio que passe na frente de cem mil pessoas e não não obter um único clique não é excepcional. E não é excepcional que toda uma campanha publicitária começa, se desenvolve e termina sem ter nenhum impacto na cultura.

A publicidade é um meio de pagamento. É comprado e pago. E a as pessoas que você deseja alcançar sabem. É por isso que ele está desconfiado. Porque está inundado publicidade. Porque ela está cansada.



Você não paga ao destinatário para exibir o anúncio, mas deseja que ele o receptor lhe presta atenção.

E, conseqüentemente, o receptor o ignora.

Não é que a publicidade não funcione. Simplesmente não é é a resposta correta para todos, pelo menos agora.

**QUANTO CUSTA O CUIDADO?**

**VALE A PENA O QUE VALE?**

Não se distraia, por favor, com a possibilidade de chamar a atenção gratuitamente, pela possibilidade de estar sob um enfoque que, pela arte da mágica e generosa, torna você famoso sem a necessidade de fazer qualquer esforço de sua parte.

Mesmo a publicidade "gratuita" custa algo em termos de tempo e esforço.

Mas por enquanto, vamos nos concentrar nos anúncios, onde a equação custos e cuidados são muito claros.

Um anúncio em uma revista sofisticada vai custar um CPM (custo por mil) de $ 80, o que significa que para cada $ 80 que você paga você estará na frente de mil leitores (aproximadamente). Pouco menos de dez centavos por pessoa.

Se você pagou $ 80 por um anúncio em uma página da web de na segunda fila, você pode estar na frente de um milhão de pessoas. Embora claro é, essas pessoas lêem, navegam, ignoram ..., e nem mesmo se lembram do seu anúncio ou agir sobre ele.

Qualquer pessoa disposta a comprar um anúncio deve Pergunte a si mesmo: "Vale a pena pagar?"

As pessoas que buscam promover mudanças geralmente estão com pressa e Os anúncios podem parecer um atalho. Mas, sem insistência e sem foco, o o investimento não vale a pena.

**O MARKETING É MÁGICO;**
**O MARKETING DIRETO SÓ SERVE**
**PARA QUE O TELEFONE TOCA**



Lester Wunderman foi o pai do marketing direto. Foi ele quem inventou o termo, e usou-o para construir o American Express, o Columbia Record Clube e mais cem projetos.

Em 1995, pedi a Lester para se juntar ao conselho da Yoyodyne, a empresa de marketing *online* direto que fundei antes a World Wide Web existia.

Lester foi o primeiro a expor as diferenças entre marketing branding e marketing direto, mas suas ideias nunca foram tão relevantes que agora. Graças ao surgimento do Google e do Facebook, agora existem mais marketing direto do que nunca.

A diferença está no que acontece após o de Anúncios:

O marketing direto é orientado para a ação. E é mensurável.

O marketing da marca é orientado para a cultura. E não é mensurável.

Se você postar um anúncio no Facebook, você conta os cliques que obtém e, então você calcula quantos desses cliques se traduzem para os clientes que você está fazendo Marketing direto.

Se você colocar um outdoor próximo à rodovia, esperando que as pessoas se lembrem do nome da sua casa funerária na próxima vez que alguém faleceu um familiar, você está fazendo marketing de marca.

É perfeitamente possível que seu marketing direto mude a cultura

(um efeito colateral muito bom). E também que os anúncios que você publica, os catálogos que você envia e as visitas que seu site recebe ajudar a mudar as histórias das pessoas.

E é perfeitamente possível que o marketing de sua marca gere alguns pedidos (outro bom efeito colateral). E faça sua gravadora levar alguém a desviar na próxima saída para lhe dar dinheiro, ou ter o seu patrocínio de um podcast levar alguém para contratar os serviços da sua empresa.

O perigo é cair na confusão.

O extraordinário crescimento da receita do Google e do Facebook é Deve apenas uma coisa: muitos dos anúncios publicados nesses os serviços são pagos por eles próprios. Cem dólares de publicidade *online* geram 125



dólares de receita para o anunciante. E como o anunciante sabe, comprar mais publicidade. Na verdade, continue comprando anúncios até eles param de se pagar.

Por outro lado, a publicidade da marca (para produtos como a Ford, Absolut Vodka e Palmolive) moldou nossa cultura para gerações. Mas essas marcas, e muitas outras, não podem criar campanhas de marketing direto que funcionam. E, portanto, a mudança para um ambiente de marketing *online* direto tem sido estressante e supostas falhas soadas.

A abordagem é tão simples quanto difícil: se você comprar anúncios de marketing direto, realizar métricas de tudo. Calcule quanto custa para você captar a atenção de clientes em potencial, obter um clique, transformar essa atenção em uma ordem. Marketing direto é marketing ação, e se você não é capaz de medir seus efeitos, é inútil.

Se você comprar anúncios de marketing de marca, seja paciente. Recusar a qualquer métrica. Comprometa-se com a cultura. Focar tudo você pode, mas acima de tudo, ser persistente e paciente. Se não podes permitem que você seja consistente e paciente, não pague por anúncios de marketing de marca.

Os dois parágrafos anteriores devem recompensá-lo pelo tempo e dinheiro que você deve ter dedicado a este livro. Eu confio nisso Não é a única coisa que retorna o investimento realizado. Mas sempre tem Lembre-se de que mesmo as empresas maiores e mais bem-sucedidas não veja como o movimento em direção à interação *online* é mudando seu negócio de uma forma fundamental.

A Procter & Gamble dedicou bilhões de dólares para publicidade da marca na televisão, tanto para o detergente Tide, quanto para seu creme dental Crest e outras marcas. Quando os anúncios de marca a televisão foi substituída por anúncios digitais diretos, seu modelo de o negócio entrou em colapso.

A pizzaria da cidade era viciada em publicidade no Páginas Amarelas. Um grande anúncio se pagou e a edição especial que apareceu no anúncio provou isso. Ir para o Yelp, por outro lado,

significa tempo e risco. Não há controle, não há história de sucesso
comprovado.

Para muitas pequenas empresas, a passagem de anúncios de marca caro, lento e mensurávelmente complicado para direcionar anúncios rápido, ágil e mensurável é uma mudança positiva, mas agindo como um profissional de marketing direto não é fácil quando você está tentando alcançar pessoas que geralmente não clicam nos anúncios que veem *online* .

## UM BREVE MANUAL DE MARKETING DIRETO *ONLINE*

O motivo da existência do anúncio é para receber um clique.

O motivo do clique é fazer uma venda ou obter permissão para acessar o lead.

O motivo da venda é gerar outra venda, ou fazer espalhe a palavra.

O motivo da existência da permissão para acessar o cliente potencial É poder educá-lo e, a partir daí, fazer uma venda.

Isso é tudo.

Todas as etapas do processo têm um custo (a primeira etapa é paga em dinheiro, mas, ao longo do caminho, você perderá pessoas que o deixarão ir), e cada passo que você dá o deixa mais perto de ter lucro.

Atribua um valor a cada etapa. Se não for possível, não lance anúncios de resposta direta até que você possa.

Quando perguntado se haverá pessoas que verão seus anúncios e não os nada, a resposta é sim. É um efeito colateral, um bônus pela mudança de cultura, para a criação de conhecimento. Mas se você não pode medir isso efeito, não conta.

## UM BREVE MANUAL DE MARKETING DE MARCA

Tudo o que você faz, desde a maneira como você atende o telefone ao design da embalagem ou embalagem do seu produto, do local onde você tem o seu escritórios aos efeitos em cascata do seu trabalho, da música que você



toca no seu telefone antes de você atender a chamada até o comportamento de seus executivos, e até mesmo o tipo de amendoim ensacado que você usa, é tudo uma forma de marketing de marca.

Não é mensurável. E você pode nem estar ciente de isto.

Mas ainda é importante.

Você já está gastando dinheiro em marketing de marca. Que você não se encaixa no menos dúvida. A pergunta a fazer é: o que aconteceria se você gastasse um pouco mais?, e se você gastou com intenção?

Se você pudesse pacientemente gastar mais tempo e dinheiro dando conhecer para o mundo a história da sua marca, como você faria?

Você pode comprar anúncios de página inteira no jornal local ou colocar Um anúncio na televisão a cabo. É um tipo de despesa com longa tradição. Você poderia fazer uma grande declaração de intenção pública em muito pouco tempo. É divertido. Não requer autorização de ninguém, exceto do patrão ou de quem tem orçamento para arrancar. Dizendo e pronto, e amanhã será outro dia.

Pode ser a melhor maneira de gastar o dinheiro. Patrocine um torneio tênis ou um podcast também fazem maravilhas.

Talvez.

Ou talvez você deva investir mais na forma como sua equipe interage com os clientes. Ou talvez você deva gastar alguns milhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento ou colocá-lo de volta aos estudos para melhorar seu.

A lição mais importante sobre marketing de marca que posso compartilhar com vocês é o seguinte: tenho certeza, certeza absoluta de que você não tem tempo ou dinheiro suficiente para construir uma marca que alcançar o mundo inteiro. Não pode. Não tente.

Seja concreto.

Seja muito específico.

E então, tendo absorvido isso, exagere no marketing de sua marca. Cada fragmento de cada interação deve refletir a marca geral. Cada vez que vemos algo de você, devemos ser capazes de dar uma olhada em seu todo.

Página 161

**FREQUÊNCIA**

As pessoas não se lembram do que lêem, do que ouvem ou mesmo do que vêem. Com felizmente, as pessoas se lembram do que ele faz, mas também não muito bem.

Lembramos o que praticamos.

Nós nos lembramos das coisas que vemos continuamente. O que fazemos um e outra vez. Lembramos do nosso tio Fred, que voltou para casa no Natal vinte anos consecutivos, mas não nos lembramos de sua namorada Ethyl, que acompanhado apenas nessa ocasião.

Obviamente, existem razões evolutivas pelas quais somos otimizado para que funcione assim. Temos que cortar implacavelmente nossas memórias e memórias mais fáceis de cortar são aqueles que são apenas ruído.

Lembramos os eventos dos quais mantemos fotos no álbum de família, mas não nos lembramos daqueles que não foram fotografados. No entanto, isso não tem nada a ver com a ação de tomar um fotografia, e tem tudo a ver com praticar e ensaiar nossa história, a que dizemos um ao outro toda vez que vemos aquela fotografia.

No processo, esse fenômeno nos levou a associar "confiança" a os eventos e histórias que se repetem continuamente. O familiar é para nós

normal e normal é confiável.
Nós, profissionais de marketing, esquecemos esse detalhe todos os dias.
Porque ficamos entediados de sempre o mesmo. Da história, da mudança. Já já o ouvimos em outras ocasiões. Nós nos lembramos disso. Mas ficamos entediados.
E é por isso que o mudamos.
Jay Levinson costumava dizer: "Não mude os anúncios quando terminar cansado deles. Não os mude quando seus funcionários estão cansados de eles. Não os mude, mesmo quando seus amigos estiverem cansados deles. Troque-os quando seu contador estiver cansado deles.
E isso pode ser estendido para além dos anúncios.
Qualquer história requer frequência. Você tenta algo novo você emite uma declaração, você explora um novo mercado ..., e vendo que funciona imediatamente, seu instinto é deixar ir e tentar outra coisa.



Mas a frequência nos ensina que a diferença é muito real, que há um abismo entre quando estamos entediados e quando o público captura o mensagem.
Muitas pessoas começam um projeto. Dê uma palestra algumas vezes, talvez até uma palestra TED, e depois passar para a próxima. Lançar um novo negócio como empresário, consiga alguns clientes, hesite um pouco e deixe-o funcionar. Ou fundou uma nova empresa, foi criado dinheiro para iniciá-lo e ele gasta rapidamente, e ele cai de cara no chão contra a parede antes que coisas boas comecem a acontecer.
O mercado é treinado para associar frequência com confiança (já lá, eu já disse de novo). Se você sair quando estiver no meio maneira de construir essa frequência, não é de admirar que você nunca tenha oportunidade de ganhar a confiança dos seus clientes.

**A OTIMIZAÇÃO PARA MOTORES**
**A PESQUISA E AS MINAS DE SAL**

O ecossistema do Google é baseado em um mito. O mito de que as pessoas acabam encontrando você entre os milhões e milhões de empresas que Eles constantemente se preparam para serem escolhidos pelo mecanismo de busca.
Os sites de namoro oferecem a mesma promessa. Também redes social.
Em todos os momentos, siga todas as regras, e quando olhamos "Loja de pneus" ou "restaurante" ou " *free lance* corrector " ou "Data para o fim de semana", você vai aparecer.
Não há cálculo matemático para apoiar esta teoria.
Existem milhares de páginas de resultados. Temos que ser muito delirantes para acredito que *seremos* os primeiros a aparecer.
O jeito não é que seu nome apareça quando alguém insira um termo genérico.
O jeito é o público se interessar o suficiente por você e o que você criou para inserir diretamente seu nome. Está naquele Eles estão procurando por você, não procurando uma alternativa genérica.
Sim, se você digitar a palavra "blog" no Google, meu blog aparecerá.

Mas eu prefiro que você faça uma busca por “Seth”.

Página 163

A otimização de mecanismos de pesquisa é a prática de estar bem posicionado nos resultados da pesquisa para um termo genérico. UMA ferreiro, hotel ou médico que está bem posicionado em uma pesquisa genérico irá colher enormes benefícios. E todo mundo terá que gaste dinheiro com consultores e dicas para obter uma classificação mais elevada. Não há nem é um cálculo matemático que apóia esse esquema de pirâmide.

Por outro lado, um profissional de marketing inteligente pode criar um produto ou serviço que vale a pena procurar. Não procure o termo genérico, mas olhe para você, o que você criou, o concreto. Quando você faz isso, o Google está do seu lado. O Google quer que você seja encontrado quando alguém está procurando por você.

O passo número um é criar um produto ou serviço que interessa às pessoas o suficiente para se dar ao trabalho de fazer um pesquisa específica. Em uma pesquisa genérica, você nunca se definirá como um vencedor, mas você será vitorioso se a busca for específica o suficiente.

E a segunda etapa é fácil de entender: seja quem as pessoas desejam. encontrar quando você começar a procurar.

Página 164

## 16. Preço é uma história

**O PREÇO É UMA FERRAMENTA**
**MARKETING, NÃO APENAS**
**UMA MANEIRA DE GANHAR DINHEIRO**

No final, você terá que dizer às pessoas quanto você planeja cobrar por seu serviços e produtos. Quanto ao preço, você tem que ter apresentar duas coisas:

1. O marketing muda seu preço.
2. O preço muda seu marketing.

Como as pessoas formam suposições e associações com base no preço de coisas, e como o preço das coisas molda o que as pessoas pensam Sobre eles, é importante que você seja muito claro no seu posicionamento. seu o preço deve estar de acordo com as pontas que você fez como parte do seu posicionamento.

Você é o tipo de pessoa que pede o vinho mais barato do cardápio? Ou o mais caro?

Observe que nenhuma dessas perguntas se refere ao vinho em si. Que não se eles não se referem nem ao seu sabor nem ao seu valor.

Eles simplesmente se referem ao seu preço.

Ninguém dirige o carro mais barato possível (você dificilmente vê um Yoke de segunda mão circulando na rua) e são muito poucos os que estão louco o suficiente para dirigir um Bugatti pela cidade. Mas Entre esses dois extremos, existem milhares de histórias possíveis. Histórias que nós contamos e histórias que contamos aos outros.

Um Porsche Cayenne não tem lucro proporcional à despesa que suposto. É apenas um sinal, uma bandeira pintada de vermelho ou prata que acenamos na porta de nossa casa ou no teatro de nossa

Página 165

auto estima.

Obviamente, o preço é muito mais do que um sinal. É também o motor do crescimento do nosso projeto, pois o preço determina onde nos posicionamos, para quem estamos projetando e que história nós contamos. E o preço cria (ou remove) uma margem, e essa margem é a dinheiro que temos disponível para gastar em marketing externo.

Pense no padeiro. Se ingredientes e sobrecarga associado a um pão é $ 1,95 vendendo uma quantidade razoável, podemos examinar três extremos:

1. A um preço de venda de dois dólares por barra, lucro por barra são cinco centavos.
2. A um preço de venda de $ 2,50 por barra, lucro por bar custa cinquenta e cinco centavos. O que onze significa vezes mais do que vendê-lo pelo outro preço, mais de mil por lucro percentual por barra.
3. E em uma barra de três dólares, ganharíamos mais de um dólar por bar, mais de vinte vezes o que ganharíamos no primeiro

exemplo.

O padeiro que cobra o bar a dois dólares tem que vender vinte e um bares para cada bar que o padeiro de luxo vende, que cobra deles a três dólares. Mais vinte e um barras é a diferença entre alguns clientes pontuais ou têm uma fila na porta.

E dizemos a nós próprios: «Mas os nossos clientes preferem pagar o preço mais elevado baixo".

Talvez. Mas como você avalia um estabelecimento limpo e brilhante, administrado por uma equipe grande, prestativa e bem paga, um pôster novo na vitrine e no time de futebol local com camisetas novo com seu logotipo? Como você avalia a sacola que acompanha cada barra e Essas amostras grátis de biscoitos amanteigados que você chama "Pequenos pecados"? Como você se sente ao explicar aos seus amigos que Eles estão comendo o mesmo pão que servem naquele restaurante chique em a cidade?

Página 166

Melhor ter que se desculpar pelo preço uma vez do que ter que desculpe uma centena de pequenos desprezos repetidas vezes.

O preço é um sinal.

**DIFERENTES PREÇOS (DIFERENTES PESSOAS)**

Os quacres inventaram a etiqueta de preço. Antes disso, todos os O mundo aceitou que nada tinha um preço fixo. Pechinchar era a norma.

Mas as lojas Macy's e Wanamaker's precisavam crescer, construir estabelecimentos gigantescos com pessoal mal pago. Era impossível treine tantas pessoas adequadamente e confie nelas a barganha. É por isso que eles eram os pioneiros na implementação da ideia Quaker em grande escala.

Embora o preço tenha sido originalmente concebido porque Os quakers consideravam imoral cobrar preços diferentes para pessoas diferentes, Acabou coagulando porque os fabricantes e cadeias de lojas pioneiras eles gostaram de como era eficaz.

Mas, como em tudo, a internet veio para mudar as coisas.

Por um lado, você pode contar a história de que o preço é o que é. Tesla contou essa história para compradores de carros de luxo, que emitiram um suspiro de alívio ao ouvi-lo. Mas quando o Uber tentou ajustar o preço à procura, sofreu bilhões de dólares em perdas em Confiar em.

Para a maioria das empresas, e especialmente para empresas pequeno, a parte complicada não é a mecânica de coleta de valores diferente, mas a história.

E eu trago isso porque é uma maneira poderosa de entender o história que sustenta seu preço (e o preço que sustenta sua história). Como te você sente quando descobre que obteve um desconto que ninguém mais Obteve? Como você se sentiria se outras pessoas obtivessem esse desconto e você não?

O que você acha da escassez e do preço gerado no site da Financiamento coletivo no Kickstarter? O medo de perder um

colocar em um nível que está quase cheio?

**"BARATO" É OUTRA FORMA DE DIZER**



**"ASSUSTADA"**

A menos que você tenha encontrado uma nova maneira maravilhosa de vender seu produto ou serviço, lançando-se na corrida para ser o meio mais barato, você provavelmente não está investindo o suficiente em mudanças.

Quando você é o mais barato, você não promete mudança. Você promete o mesmo mas mais barato.

A corrida para o fundo é tentadora, porque não há nada mais fácil para vender barato. Não exige que o cliente faça novos cálculos ou reflexos profundos. Não é cultural nem emocional. É simplesmente mais barato.

*O preço baixo é o último refúgio do comerciante que ele esgotou todas as suas idéias* .

**E LIVRE?**

Se o marketing é feito por e para o consumidor, por que não oferecê-lo tudo de graça?

Por dois motivos:

1. Fazer uma transação é fundamentalmente diferente de encontrar um objeto que aparentemente não tem valor (ou não tem preço) e oferecidos gratuitamente. A decisão de realizar uma compra está relacionada à escassez, estresse e afiliação, e o profissional de marketing sacrifica tudo isso quando um a compra é realmente gratuita.
2. Sem um fluxo de caixa, você não será capaz de investir em seu produto ou em seu equipe ou seu marketing.

Mas a oferta gratuita pode ser considerada por outros motivos, em outras situações.

Grátis não significa um centavo que custe menos do que um centavo ou um dólar que custa menos de um dólar, mas é uma categoria de transação completamente diferente, porque, assim como acontece quando Dividimos por zero, ele escala até o infinito.



Uma ideia livre tem mais probabilidade de se espalhar e espalhou rapidamente, essa ideia ligada ao dinheiro.

Se o Facebook tivesse um custo mensal de três dólares, teria atraído menos de um milhão de usuários.

Se ouvir sucessos no rádio custar dinheiro, a lista dos 40 melhores iria desaparecer.

Mas mesmo assim...

Se entregássemos tudo, não saberíamos como ganhar a vida.

A saída para este paradoxo consiste em combinar duas ofertas, casados cada:

1. Idéias grátis que se espalham.
2. Expressões caras dessas ideias pelas quais vale a pena pagar alguma coisa.

Quando um chef revela suas receitas, ou aparece em um podcast, ou executa um seminário *online* , você está oferecendo suas idéias gratuitamente. Localize aqueles Ideias é fácil, também é fácil usá-las com frequência e compartilhá-las.

Mas se você quiser comer macarrão servido em bons pratos em uma toalha de mesa branca no restaurante do chef, você terá que pagar vinte e quatro dólares.

Quando uma música toca de graça no rádio, mas a entrada O show custa oitenta e quatro dólares, o artista é recompensado.

Os pratos e a entrada são memórias de ideias, e memórias são caro.

Existem inúmeras maneiras de compartilhar sua visão, sua ideias, suas expressões digitais e sua capacidade de se conectar.

E todos eles aumentam a visibilidade, concedem permissão de acesso e construir confiança, tudo o que lhe fornece uma plataforma para vender o produto ou serviço pelo qual vale a pena pagar.

## CONFIANÇA E RISCO,
## CONFIAR E GASTAR



O racional é acreditar que antes de nos comprometermos com transações arriscado, exigimos confiança.

E também é racional esperar que as pessoas exijam mais confiança antes de gastar muito dinheiro (que nada mais é do que um tipo de risco). Ou antes comprometa seu tempo e esforços.

Mas muitas vezes acontece o oposto.

O fato de a transação ser arriscada causa o aparecimento de dissonância cognitiva. Nós inventamos um sentimento de confiança precisamente porque estamos gastando muito dinheiro. "Sou uma pessoa inteligente, e a coisa certa a fazer é certificar-se de que confio em alguém antes investir minhas economias de vida (ou vida), portanto, eu tenho que confie nessa pessoa. "

É para isso que servem os campos de treinamento militar. O alto custo que envolve participar deles (sangue, suor e lágrimas) nos faz ser alinhado com o grupo.

É por isso que as pessoas se inscrevem no Outward Bound. *

É por isso que os restaurantes e hotéis mais luxuosos sobrevivem ao Crítico ruim.

Quando as pessoas fazem um forte investimento (de dinheiro, reputação ou esforço), uma história é geralmente inventada para justificar seu compromisso. E esse a história traz confiança.

E qualquer golpista sabe disso. A ironia do caso é que os profissionais de marketing que precisam da confiança do público não eles geralmente entendem isso.

*Baixar o preço não gera confiança em você. Mas antes o oposto* .

**SEJA GENEROSO COM A MUDANÇA**

**E BRAVE COM SEU NEGÓCIO**

Generosidade, no sentido de trabalhar de graça, oferecendo continuamente descontos e horas extras não pagas, não é um ato generoso. Porque é insustentável. Porque mais cedo ou mais tarde você vai acabar Quebrando as promessas que você fez

Por outro lado, o que é generoso é mostrar generosidade por meio sua coragem, sua empatia e seu respeito.



O que os clientes querem de você é que eles se importem tanto quanto você mude-os.

Que você gera aquela tensão que acaba produzindo o movimento de Avançar.

Que você exerça aquele trabalho emocional que os leva a ver o que é possível.

E se você precisa colocar um preço alto em troca de oferecer tudo isso, siga sendo uma pechincha.

**CASO DE ESTUDO:**

**NA HOSPITALIDADE UNION SQUARE**

**GRUPO SEM DICAS**

Por mais de uma década, restaurante de Nova York com os melhores A crítica no guia *do Zagat* foi o Union Square Cafe.

Ao longo dos anos, a empresa que administrava o refeitório foi incorporada por em toda Nova York outra dúzia de restaurantes com boas críticas (e, nesse processo, desmembrou a subsidiária Shake Shack, uma empresa bilionário) como parte do Union Square Hospitality Group (USHG).

Em 2016, eles surpreenderam muitos observadores ao eliminar o dicas.

Em vez de aceitar gorjetas, o USHG aumentou seus preços em 20%. Eles usaram a renda extra para fornecer licença paternidade e maternidade, salários justos e a oportunidade de tratar membros de sua equipe como profissionais. A mudança significou que a equipe da a retaguarda (quem cozinha a comida) poderia ser melhor paga, e significava que os garçons tinham um incentivo para trabalhar em colaboração, para trocar de turno, para trabalhar como médico, um piloto ou professor funcionava, para parar de trabalhar por uma dica.

Uma ótima iniciativa de liderança, mas que apresenta um bom negócio de problemas de marketing.

Como você comunica o aumento de preços e a eliminação de dicas para um cliente regular, alguém que valoriza a percepção de um relacionamento especial porque se consideram uma pessoa que dá dicas para valores acima da média?



Como você comunica isso a um turista, que compara os preços de menus *online* antes de fazer uma reserva e você não sabe disso ao receber dicas Incluir o restaurante é muito mais barato do que parece?

Como você comunica isso à equipe, especialmente aos que mais ganhar, quem vai testemunhar uma queda em seus salários?

Que mudança foi feita e para quem é essa mudança?

Uma das grandes ideias que temos que aprender com isso é que um A mudança desse calibre pode não ser para todos. Por exemplo, existem clientes que gostam de status de gorjeta substancial. Eles fazem isso com grande alarde e, no esquema das coisas de um pessoa rica, é uma emoção que sai barato. USHG não oferece mais essa emoção. "Não para você, desculpe."

Por outro lado, um cliente que busca afiliação como forma de status, você descobrirá que um sincero agradecimento é muito melhor do que o medo associado à possibilidade de dar gorjeta demais ou de menos.

E, melhor ainda, para o cliente cuja visão de mundo gira em torno do justiça e dignidade, agora custará mais para você defender outros restaurantes. sim tem que escolher entre um restaurante onde os trabalhadores estão comprometidos com o negócio, são tratados com justiça e trabalham com dignidade e outra onde a hierarquia mina tudo isso, você achará mais fácil torne-se um cliente regular do restaurante que tem orgulho em de acordo com sua visão de mundo.

Jantar em um restaurante é uma experiência que raramente fazemos sozinho. O USGH oferece aos clientes a chance de ganhar status exibindo sua virtude. Dê aos clientes uma história para contar, a si próprios e aos outros, uma história sobre como o pequeno ato de escolher um restaurante transforma a experiência em um tópico poderoso Ela gira em torno da disparidade de raça, gênero e renda.

Uma história que não é para todos, mas para pessoas adequado. Uma história que transforma a experiência.

Para quem é, para que serve e como o status muda? ¿ *Você vou contar aos outros* ?

## 17. Obtenha permissão
## e ser extraordinário para
## formar um ciclo virtuoso

### A PERMISSÃO É ANTECIPADA,
### PESSOAL E RELEVANTE

Mais de vinte anos atrás, em *Marketing de permissão* , eu narrei o princípio de
Uma revolução.

Tudo gira em torno da atenção. Déficit de atenção.

Os marqueteiros estavam roubando, abusando
ela, desperdiçando-o.

Já que as mensagens de spam eram gratuitas, muito mais mensagens de spam.
Lixo, lixo, lixo.

Lixo eletrônico, é claro, mas outros tipos também.
Iniciativas constantes para roubar nossa atenção e nosso precioso
tempo, ambos impossíveis de recuperar.

Mas há uma alternativa. O privilégio de enviar mensagens
antecipado, pessoal e relevante para as pessoas que querem recebê-los.

Não parece uma ideia polêmica, mas era. Por causa dessa ideia eu fui
expulso da Associação de Marketing Direto.

Vinte e cinco anos atrás, percebi que as mensagens indesejadas eram inúteis
para aumentar as vendas. Esse cuidado era um bem precioso e que
Os comerciantes egoístas tiveram que parar de tentar
roubar algo que os humanos não poderiam produzir em maior quantidade.

Minha equipe e eu criamos uma empresa em torno desse conceito.
Houve um tempo em que Yoyodyne enviava, recebia e processava mais
e-mails que ninguém no planeta ..., e fizemos isso com
a permissão de todas as pessoas com quem nos relacionamos. Ele



porcentagem de abertura de nossas mensagens foi acima de 70 por
por cento, e essas mensagens tiveram uma taxa de resposta de 33 por cento.
cem.

Esses percentuais são mil vezes superiores aos apresentados por um
mensagem eletrônica comercial típica enviada em 2018.

Portanto, antes de pagar por anúncios, muito antes de você
Isso começa com a ideia de obter esse ativo. Com o privilégio de
falando com pessoas que sentiriam sua falta se você fosse embora.

O marketing de permissão reconhece o novo poder que
melhores consumidores para ignorar o marketing, e está ciente de que tentar
respeitar as pessoas é a melhor maneira de captar sua atenção.

"Preste atenção" é um termo chave, pois profissionais
os profissionais de marketing que trabalham com o conceito de permissão entendem que
alguém que opta por prestar atenção em você está lhe dando algo muito valioso. Y

Quem quer que lhe dê atenção sabe que não será capaz de recuperá-la se algum dia
Mudança de idéia. A atenção, portanto, torna-se um ativo importante,
algo para valorizar e não desperdiçar.

A permissão de verdade de que estou falando não tem nada a ver com
a presunção de permissão ou com permissão de natureza jurídica. Que você tem
tenho meu endereço de e-mail não significa que você tem
permissão para usá-lo. Que eu não reclame, não significa que você tenha meu
Desculpe. Deixe que apareça nas letras miúdas da sua política de privacidade
isso não significa que você tem minha permissão também.

A permissão realmente funciona da seguinte maneira: se você parar de fazer o ato de
presença, as pessoas se preocupam. Ele pergunta onde você está.

Permissão é como namorar alguém. Você não começa pedindo a venda para
a primeira impressão. Mas, com o tempo, aos poucos, você vai ganhando
o direito.

Um dos principais motores do marketing de permissão, além de
déficit de atenção é o custo extraordinariamente baixo de entrar
entre em contato com pessoas que querem saber sobre você. Gota a gota, mensagem por mensagem.
Os contatos são praticamente gratuitos.



RSS, e-mail e outras técnicas significam que não temos
se preocupar com selos ou comprar anúncios online sempre
vamos ter algo a dizer. A entrega da encomenda em casa é a
vingança do leiteiro: é a essência da permissão.

Facebook e outras plataformas de mídia social são aparentemente um
atalho, pois facilitam o trabalho de atingir novos públicos. Mas a
A contrapartida é que você se torna um meeiro. A terra não é sua. Ele
Você não tem permissão para entrar em contato com as pessoas, elas têm
eles. O ativo não é seu, é deles.

*Qualquer editor, qualquer empresa de mídia,
qualquer redator de ideias precisa possuir aquele ativo que
chamamos de 'permissão', o privilégio de poder entrar em contato com o público sem
intermediários* .

A permissão não precisa ser formal, mas precisa ser óbvia. Eu
amigo tem permissão para me ligar se você precisar que eu lhe empreste cinco dólares,
mas a pessoa que você conhece em uma feira de negócios não tem permissão para
explicar todo o seu currículo profissional, não importando quanto ele pagou por um
entrada.

As assinaturas são um ato claro de permissão. É por isso que os leitores de
jornais que recebem o assunto em casa são tão valiosos, e é por isso que
mais importante ter assinantes de uma revista do que leitores que
eles compram no quiosque.

Para obter permissão, você precisa fazer uma promessa. Tem Que Dizer:
«Vou fazer X, Y e Z; Espero que você me conceda sua permissão ao me ouvir. Y
depois, e aí vem a parte difícil, você tem que cumprir. Não assuma que
você pode fazer mais do que realmente pode fazer. Não venda a lista, nem
alugue a lista ou exija mais atenção. Você pode prometer um boletim informativo de
notícias e passar anos falando comigo, você pode prometer um RSS diário e

fale comigo a cada três minutos, você pode me prometer uma conversa promocional a cada dia (assim como o varejista Woot). Mas a promessa é a promessa até ambas as partes concordam em alterá-lo. Não pense que só porque concorrer à presidência ou chegar ao final do trimestre ou argumento de venda comercializar um novo produto, você tem o direito de fechar o negócio. Você não tem.



A licença nunca precisa ser um meio de transmissão unilateral. A Internet torna mais fácil tratar as pessoas de maneira diferente, e isso requer para descobrir como as pessoas que lhe deram permissão escolhem o que deseja ouvir e em que formato.

Se você começar a intuir que o marketing de permissão requer humildade e paciência, você tem razão, porque é assim. É por isso que tão poucos as empresas fazem isso corretamente. O melhor atalho, neste caso, é não use atalhos.

Quantas pessoas ficariam preocupadas com você (ou reclamariam) se você não é seu próximo lote de e-mails chegando? Esse é um métrica que vale a pena calcular e aumentar.

Assim que obtiver permissão, você pode educar. Obter assinaturas. Você pode reservar um tempo para comunicar sua história. Dia a dia, gota a gota, você pode se comprometer com as pessoas. Não te limite-se a falar; comunicar as informações que as pessoas desejam ouvir.

Logo após a publicação de *Marketing* de *permissão* , Dany Levy lançou um boletim eletrônico que ele postou para Título do DailyCandy. Era um alerta por email e local destinado a mulheres interessadas em descontos em vendas, festas e relacionamentos social. Era um ativo tão valioso que ele acabou vendendo por mais de cem milhões de dólares.

E qualquer *podcaster* tem esse tipo de recurso, uma base de assinantes que ouvem regularmente as últimas notícias.

Da mesma forma, todo político de sucesso também possui este tipo de ativo, um grupo de eleitores ansiosos para ouvir seu próximo discurso e compartilhá-lo ou agir de acordo.

Se você possui este ativo, proteja-o. É mais valioso do que computadores ou suas cadeiras de escritório. Se um funcionário fosse para casa com um computador ou cadeira, você o despediria. Aja da mesma maneira se alguém de sua equipe envia spam para os membros de sua lista com o único intenção de melhorar uma métrica.

**GANHE A PERMISSÃO E CONSIDERE-A UM ATIVO QUE VOCÊ POSSUI**

Quando usamos uma rede social porque ela tem muitos usuários, não somos criando um ativo.

No momento, você pode alcançar todos os seguidores desse plataforma, isso está claro. Mas com o tempo, a plataforma ganha dinheiro cobrando de você, não dando seu trabalho.

E, portanto, você precisará promover uma postagem. OU se preocupe com o que pode acontecer quando a plataforma tentar aumentar o preço de suas ações.

Se a alma do seu trabalho é a permissão, ganhe-a e guarde-a. Comunique-se apenas com aqueles que decidirem que querem ouvir de você. A definição permissão mais simples são as pessoas que sentiriam sua falta se você não entre em contato com ela.

E isso é algo que pertence, que não é alugado.

**TUMA BASA E RAPCAVIAR**

Em 2015, em um gesto defensivo, Spotify contratou Tuma Basa, um criador das tendências musicais, para competir com a nova iniciativa da Apple, que lançou as listas de reprodução selecionadas pelo DJ. Basa passou a cuidar da lista de reprodução RapCaviar, e em questão Durante meses, a lista conquistou mais de três milhões de assinantes. Provérbios Os assinantes são ouvintes que deram permissão Spotify (e Basa) para compartilhar com eles notícias musicais.

Em três anos, a lista cresceu para nove milhões assinantes.

Basa construiu assim o ativo mais importante do setor musical. Maior do que qualquer estação de rádio poderia ter. Mais importante do que qualquer revista.

Quando Basa apresenta um novo artista, ele se torna automaticamente em um superstar (como Cardi B, que move um imensa quantidade de dinheiro). A lista de reprodução é atualizada a cada Sexta-feira de manhã e, quando termina o dia, o cenário de sucessos musicais mudou completamente.



O Spotify não precisa ter uma estação de rádio ou revista. Tem um ativo que é chamado de permissão. A permissão, atenção e assinatura são os centros de comércio.

**APRESENTE-SE GENEROSAMENTE**

Como obter permissão? Como você se conecta com pessoas que querem ouvir mais de você?

A visão de mundo de quem se interessa por notícias (o neófilos), os leva a buscar novas vozes, novas idéias e novos alternativas. São raros indivíduos no mercado, mas pode haver o suficiente.

Quando a Marvel quer lançar um novo super-herói, não começa com Comerciais de TV em todo o país. Mas ele o apresenta no

Convenção da Comic-Con de San Diego.

A Comic-Con tem permissão. Permissão para interagir com os fãs entusiastas, fãs neófilos, para apresentar novas ideias, para ajudá-los descubra as grandes novidades.

É o local para o lançamento do próximo filme da saga *Deadpool* . Não com discurso promocional, mas com generosidade.

Uma introdução especial.

Uma entrevista com o diretor.

Notícias reais.

Talvez aquele filme sobre o personagem de quadrinhos Deadpool não esteja em cinemas por até um ano. Eles não estão lá para vender ingressos. Estão lá para obter permissão. Para chamar a atenção, para ganhar o privilégio de contar sua história para pessoas que querem ouvi-la.

É basicamente um sinal. Uma maneira de contar ao núcleo da tribo prestou atenção, que essas serão as coisas que as pessoas gostam estaremos conversando no próximo ano.

Não importa que apenas uma porcentagem esteja presente na Comic-Con minúsculo do mercado de filmes. O que importa é a qualidade do narrativa e profundidade de empatia e generosidade.

E então, se for bem feito, a palavra começa a se espalhar.



## TRANSFORME SEU PROJETO SENDO EXCEPCIONAL

Divulgar a palavra diretamente é impossível. Muito caro também lento. Encontre as pessoas certas, interrompa-as e inscreva-as no porque, um por um, é uma tarefa difícil.

A alternativa é criar intencionalmente um produto ou serviço que as pessoas decidem que vale a pena falar.

Isso é o que chamo de "vaca roxa".

Quero enfatizar, em primeiro lugar, que ser extraordinário não depende de você, o criador. Você pode tentar o seu melhor, mas a decisão final depende de seus usuários, não de você.

Se eles considerarem extraordinário, será extraordinário.

Se eles considerarem isso extraordinário, a palavra se espalhará.

Se a conversa levar sua missão adiante, outros irão Eles se comprometerão com a sua ideia e o processo continuará.

É mais fácil falar do que fazer.

Você tem que fazer isso com intenção, incorporá-lo nas profundezas de seu produto ou serviço.

O que significa que profissionais de marketing eficazes são também responsável pela experiência do cliente.

## OFENSIVA / JUVENIL / URGENTE / EGOÍSTA NÃO É O MESMO QUE "ROXO"

Os profissionais de marketing recorrem a manobras publicitárias com muitas vezes. E esses truques têm sua origem no egoísmo.

Quando você melhora as coisas e facilita a comunicação, você é

fazendo um serviço ao povo. A melhor razão para as pessoas falarem contigo é porque, na realidade, ela fala de si mesma: «Olha o que Tenho bom gosto ». Ou talvez: «Olha como sou bom em detectar ideias importante ”.

Por outro lado, se o criticarmos ou censurarmos, se falarmos sobre limites que você cruzou, fazemos isso para enviar um sinal para o nosso amigos e vizinhos. Que você tem que evitar a si mesmo, porque você só faz o



coisa. Porque não estamos impressionados com o dinheiro que você gastou ou os limites que você transferiu ou a importância desse trabalho para você.

Não, nós divulgamos quando algo nos beneficia, quando nos beneficia o que gostamos, nossa posição, nosso desejo de novidade e mudança.

## A SUSPENSÃO DAS REGRAS DO CLUBE DE LUTA

Em seu romance *Clube da Luta* , Chuck Palahniuk escreveu que o primeiro A regra do clube da luta era que você não falasse sobre o clube da luta.

Quanto ao personagem adequado (visão de mundo!) No romance descobri sobre o clube da luta, essa regra era um convite para falar sobre o clube da luta. E, à medida que crescia, também crescia eles fizeram as conversas. Estamos novamente perante a lei de Metcalfe.

Alcoólicos Anônimos é uma organização gigantesca. E não está em absolutamente anônimo. A prática de qualquer membro ativo incorporou a posição de que, na dúvida, fale sobre Alcoólicos Anônimos, porque falar sobre a organização é um ato de generosidade. Serve para acabar com a vergonha. É um barco salva-vidas. É a camaradagem de ser conectado, a oportunidade de fazer pelos outros o que os outros fizeram por vocês.

As ideias agora viajam horizontalmente: de pessoa para pessoa, não de negócio para cliente. Começamos com o menor núcleo possível e damos algo para falar e uma razão para fazê-lo.

O que escolhemos lançar depende de nós. Se não é possível falar sobre a mudança que você pretende tornar realidade, talvez você deva procure uma taxa de câmbio diferente.

## DESIGN THINKING EM EVANGELIZAÇÃO

Alguns membros dos Alcoólicos Anônimos estão envolvidos em causar tensão para aqueles que não são membros. Eles se aproximam com entusiasmo (e generosamente) pessoas que têm problemas com a bebida e oferecem ajuda.

A pressão social é o que nos deixa doentes, você pode pensar, e a pressão social nos ajudará a melhorar.

Evangelismo é complicado. Causar tensão em um parceiro trabalhar ou um amigo é um ato arriscado. E, portanto, é fácil evitar.

O trabalho árduo de criar a mudança que você deseja tornar realidade começa com a incorporação do evangelismo na estrutura do que você está criando. A gente não vai espalhar a palavra pelo simples fato de que o que você oferece é importante para você. Ela só vai fazer isso porque também é importante para ela. Porque se alinha com seus objetivos, porque permite que você conte uma história a si mesmo do qual ela se orgulha.

Página 181

## 18. A confiança é tão boa escasso como atenção

### FALSIDADE E MISTRUST

A Internet cresce graças à adesão. Em seu coração reside a magia que é alcança por meio de conexões entre pessoas que compartilham coisas.

Mas as forças que preferem o domínio sobre a afiliação vêem isso como uma ameaça. E assim eles criaram ondas de desconfiança em torno das vozes e canais que apóiam nossa confiança cultural.

Além disso, e infelizmente, a conduta e ganância de muitos dos pilares que tínhamos também destruíram o benefício do duvido que gostaríamos de conceder aqueles que queremos ver como nossos líderes.

O resultado é um momento em que há *mais pessoas conectados do que nunca e menos pessoas em quem confiamos* . Em que o ciência e fato se combinam em um mixer repleto de teimosos interpretações errôneas e mal-entendidos precipitados. Não podemos não confie nas instituições espirituais nem na mídia dominante nem nos políticos, nem nas redes sociais, e nem mesmo na vizinho.

E se a tudo isso somarmos a cacofonia do ruído (que emite menos sinais do que nunca) e a prevalência de notícias falsas e golpes, A confiança corre grave perigo.

**EM QUE PODEMOS CONFIAR?**
**EM QUEM PODEMOS CONFIAR?**

Neste vazio de desconfiança, os profissionais de marketing estão em uma das três posições a seguir:

1. Ignorado.



2. Se esgueirando.
3. Construindo confiança.

Se eles te ignorarem, você pouco conseguirá, pois, além de não gostar do confiança das pessoas, você também não terá capturado a atenção delas.

Se você está se esgueirando, fingindo ser uma coisa, mas depois agindo diferente do que você diz que é, você pode chamar a atenção e ganhe uma certa quantidade de falsa confiança, mas nem será durável.

O terceiro caminho, o da confiança, é o único que compensa o investimento que requer. E o bom disso é que também é o mais fácil de Segue.

Um profissional de marketing confiável leva as pessoas a subscreva a sua causa. É capaz de fazer uma promessa e cumpri-la, ganhando com isso mais confiança. Ele é capaz de contar uma história, sem interrupções, porque a confiança gera atenção. Sua história adiciona mais assinaturas para a causa, que desencadeia mais promessas e, em seguida, mais confiança. Y, Talvez, se a história for bem organizada e comover o público, comece uma corrente de boca a boca, aquelas conversas entre pessoas semelhantes que eles estão no centro de nossa cultura.

O benefício da dúvida não é um mito. No mundo ha duvida toneladas e provavelmente você não está se beneficiando com isso. É apenas quando as pessoas vão aonde pensam que você está indo, quando sua identidade e sua status já estão online com você, que você começa a se beneficiar.

E é aí que ocorre a mudança.

**AÇÃO CONSTRÓI CONFIANÇA**

Em um mundo que olha para as coisas em vez de ler, o que fofocar em vez de investigar, descobriu-se que a melhor maneira de ganhar A confiança é por meio da ação.

Quando o que você disse foi esquecido, ainda estamos lembrando o que você fez.



O que você fez quando pedimos que nos devolvesse um produto defeituoso? O que você fez quando perdeu nossos dados? o que você fez quando teve que fechar a fábrica e nossos trabalhos eram eles estavam por um fio?

Os profissionais de marketing passam muito tempo conversando e também trabalhando no que temos a dizer. Mas devemos passar muito mais tempo *agindo* .

Falar significa concentrar-se em realizar uma conferência de imprensa para o audiência em massa.

Não falar significa se concentrar no que você faz quando ninguém está olhando para você, em uma pessoa após a outra, no dia a dia.

**FAMOSO PARA A TRIBO**

A fama gera confiança, pelo menos em nossa cultura.

*Todo mundo é famoso por pelo menos 1.500 pessoas* .

Alguns chegam a custar três mil.

É um fenômeno novo e fascinante. Quando houver três mil pessoas, ou dez mil, ou quinhentas mil pessoas que o consideram famoso ..., podem mudar as coisas. Não simplesmente porque ouviram falar de você, mas porque pessoas em quem você confia também já ouviram falar de você.

Se você é um consultor, designer ou inventor, seja famoso por três mil pessoas é muito.

O objetivo não é maximizar seus números nas redes sociais. O objetivo deve ser conhecido junto ao público mínimo viável.

**RELAÇÕES PÚBLICAS E PUBLICIDADE**

Normalmente, os profissionais de marketing procuram publicidade. Eles querem Recortes de imprensa. Avaliações. Relatórios. Espalhe a palavra. Se você contratar os serviços de uma empresa de relações públicas, é mais do que provável você está contratando um publicitário.

E uma boa publicidade é ótima, se você conseguir. Por quê não?

Embora, provavelmente, mais do que anunciar, o que você precisa é relações públicas.

Relações públicas é a arte de contar sua história para as pessoas certo da maneira certa. Uma arte que dá as costas voluntariamente à publicidade, que busca tinta a todo custo («desde que escrevam meu nomeie corretamente ») em troca da confiança de que o O marketing investiu na construção de um motor para uma ideia.

A corrida para se tornar ligeiramente famoso começou, e parece alimentado pelas conexões sociais e tribais que a Internet facilita. Colocamos nossa fé nos famosos, acreditamos no que dizem, embora mais e mais. Com o tempo, quando todo mundo é famoso, este tendência vai se dissipar, mas por enquanto a confiança e o lucro de a dúvida que atribuímos aos famosos é valiosa.



## 19. O funil

### A VERDADE NÃO É ESTÁTICA

Visualize um funil, um funil com muitos vazamentos e buracos.

Você concentra sua atenção no topo do funil.

E, no fundo, surgem clientes comprometidos e leais.

Mas acontece que, entre o topo e o fundo, o
a maioria das pessoas. Ele se afasta de você, com sua confiança diminuída, ou porque há uma incompatibilidade entre o que você oferece e o que eles acreditam, um desconexão entre o que você diz e o que eles ouvem. Ou talvez seja porque as coisas não se encaixam bem neles, ou eles estão distraídos ou simplesmente porque a vida diária ficou no caminho.

Conforme as pessoas vão pelo funil - e vão de
estranho para amigo, amigo para cliente, cliente para cliente fiel - o
o status de sua confiança muda.

Talvez ela fique mais confiante, o resultado de dissonância cognitiva e experiência. Ou, mais provavelmente, fique mais distraído, fique mais com medo, tenho mais vontade de sair daí, porque dizer sim é mais estressante do que ir embora e esquecê-lo.

**O FUNIL PODE SER REPARADO**

1. Você pode ter certeza de atrair apenas as pessoas certas para o seu funil.
2. Você pode ter certeza de que a promessa que a atraiu lá esteja alinhado com onde você confia que as pessoas irão.
3. Você pode eliminar etapas, portanto, menos decisões precisam ser feitas.
4. Você pode dar seu apoio às pessoas com quem você está comprometendo-se, reforçando seus sonhos e apaziguando seus medos durante a viagem.
5. Você pode usar a tensão para gerar um movimento para a frente.



6. E, acima de tudo, você pode fornecer um megafone para quem tem saíram do funil com sucesso, uma ferramenta que eles podem usar para contar aos outros. *Pessoas como nós fazem coisas como este* .

**MATEMÁTICA DO FUNIL:**

**CASEY NEISTAT**

Os vídeos que Casey posta no YouTube geralmente têm mais de dez milhões de visualizações. É um ativo de licença. As pessoas o seguem, e essas pessoas compartilham seu trabalho.

Recentemente, Casey desenvolveu um projeto no qual ela dirigiu seguidores (quando eu vi o vídeo, já tinha recebido cerca de um milhão visualizações) em seu canal ao vivo no Twitch.

Cliquei no link e vi que tinha dezoito mil visualizações. É
Em outras palavras, aproximadamente uma em cinquenta pessoas tinha feito como eu.

Houve centenas e centenas de comentários no vídeo do Twitch.
Foi difícil contá-los, mas digamos que fossem mil.

O que significa que uma em dezoito pessoas passa o tempo
postar um comentário.

E dessas mil pessoas que comentaram, talvez cinco fariam outra coisa, como inscrever-se em tudo o que Casey estava criando.

1.000.000 a 18.000; 18.000 a 1.000; de 1.000 a 5.

O funil é esse. A taxa de eliminação pode variar.

A razão pela qual ele é Casey e nós não é porque Casey otimizou seu funil, mas porque o topo do O funil é preenchido regularmente e sem esforço com pessoas direcionou sua viagem.

Assim que você ganha essa confiança, tudo fica melhor.

## O FUNIL DE MARKETING DIRETO SUSTENTÁVEL

Vamos agora falar sobre um caso especial, um funil que o milhões de iniciativas que compram anúncios no Google e no Facebook.

Página 187

Em 2017, essas duas empresas trouxeram mais de cem bilhões dólares, quase *metade* do dinheiro que foi gasto em publicidade *online em* todo o mundo. E praticamente todos esses anúncios eram submetido a medição e passado pelo funil.

Você gasta mil dólares em anúncios *online* que chegam a um milhão pessoas.

Você obtém vinte cliques.

O que significa que cada clique custa cinquenta dólares.

Esses cliques vão para o seu site. Um em cada dez convertidos em um pedido.

O que significa que cada pedido custa quinhentos dólares.

Se você tiver sorte, neste negócio que estou descrevendo, o valor de o ciclo de vida de um cliente é *superior* a quinhentos dólares, o que significa que você pode repetir a operação novamente e comprar mais anúncios para obter mais clientes com o mesmo custo. E fazer de novo, e de novo, porque os anúncios se pagam. Magia!

Obviamente, a grande maioria do seu lucro irá para diretamente de suas mãos para o local onde você está comprando os anúncios, é por isso que essas duas empresas são tão extraordinariamente bem-sucedidas. Eles estão tirando a melhor parte dos lucros de todos eles anunciam lá. O Google pode ganhar cem dólares por venda, enquanto que você, o anunciante que faz todo o trabalho, ganha apenas dez dólares.

Mas você pode conviver com isso, já que a margem sobre o próximo a venda ainda é positiva. Conforme você ganha, é fácil comprar mais anúncios.

E o funil continua filtrando.

É o sonho do marketing direto. É um anúncio que se paga. Isso permite que você suba. Isso permite que você meça como funciona, repete e cresce.

Gostaria de enfatizar que as empresas geralmente não usam muito meticulosidade neste tipo de cálculo. Quem gasta e paga, confiando em que no final tudo dá certo.

Página 188

Mas se você for meticuloso e vigilante, você começará a
entenda o que é preciso para focar sua atenção no topo
funil, e você pode trabalhar para melhorar não apenas a qualidade de seus clientes
potencial, mas também a eficiência do processo.

Trabalhar a partir de agora com o objetivo de reduzir o custo desse
primeiro clique. Agora, se a sua solução é fazer uma promessa ridícula no
anúncio que você publicar, você vai sair pela culatra, porque se você não
você cumpre essa promessa e as pessoas já entraram no funil, todos
eles vão parar de confiar em você, o estresse vai evaporar e sua receita vai despencar.

Em vez disso, concentre-se em quais etapas você pode alterar ou
retirar. Explore o que aconteceria se as pessoas se engajassem com suas ideias ou
com sua comunidade *antes de* pedir dinheiro a eles. Invista no valor de
ciclo de vida do cliente, crie coisas novas para seus clientes em vez de
sobrecarregue-se à procura de novos clientes para o que você já criou.

Imagino que na época em que iniciei minha carreira profissional em
marketing, menos de 5 por cento de todos os anunciantes estavam envolvidos em
medir seus resultados. Com a televisão, o rádio e a imprensa escrita, realizar
medições era muito complicado. Mas hoje, com os números tão
claramente definido, eu estimo que o número será em torno de 60 por cento. O que
falta, no entanto, uma análise completa do que esses significados significam.
números.

**UMA SEÇÃO SOBRE MATEMÁTICA**
**FUNIL**

Não tenho certeza de por que a matemática do funil
eles confundem tantas pessoas, pois se você estudá-los passo a passo, você acaba
vendo isso claramente.

O mais importante é descobrir o valor do ciclo de vida do cliente.
Vejamos um exemplo simples: qual é o valor de um supermercado
novo cliente fiel?

Se nos limitarmos a calcular os benefícios de uma única visita ao
loja, serão apenas alguns dólares. Supermercados trabalham com
margens muito baixas.

Página 189

Mas o que acontece se essa pessoa se tornar regular? o que
Acontece se você vai ao supermercado duas vezes por semana, fazendo cada
ocasionar uma compra de cerca de cem dólares, e o faz durante o
cinco anos quem vai morar no bairro? Isso significaria cinquenta mil dólares ou
mais em vendas. Mesmo com uma margem de 2 por cento, isso significaria cerca de
benefícios de mil dólares ao longo do ciclo de vida de cada novo cliente.

S ...

E se o seu supermercado fosse especial, e assim que uma pessoa
torna-se seu cliente, há uma grande probabilidade de que eles dirão
seus amigos e vizinhos e um deles também se torna um cliente
habitual? Isso torna cada novo cliente ainda mais valioso, porque
torna-se seu motor de crescimento.

O que significa que, dada a eficiência do funil, o
supermercado teria que estar mais do que disposto a organizar um evento para
recém-chegados à cidade.

O que significa que o supermercado teria que se desculpar
rapidamente e devolva o dinheiro ao cliente que se mostra aborrecido com o
descobrir que um melão de quatro dólares não estava maduro o suficiente.
Ter uma discussão pode significar perder mil vendas.
Dólares.

Com tecnologia e serviços podemos ir ainda mais longe. Se olharmos
serviços como o Slack, um cliente pioneiro poderia ter um valor de
ciclo de vida de cinquenta mil dólares ou mais. Se não apenas contarmos o que
o cliente pagará ao longo de seu ciclo de vida, mas também o impacto de que
que seus colegas de trabalho podem acabar pagando, mais o valor de
crescimento fechando concorrentes, mais o valor do estoque de
a empresa quando começou a ser vista como vencedora, é fácil justificar
este tipo de análise. Os primeiros mil clientes, se forem as pessoas
apropriado, eles são quase inestimáveis.

Tudo bem, então, se este é o valor do ciclo de vida do cliente, qual
Qual é a aparência do funil, a parte do custo da equação?

Uma maneira simples de entender isso é com um exemplo com carimbos de
postar.



Se a postagem em uma carta é de cinquenta centavos, quantas cartas
você precisa enviar para chegar a um cliente?

Na época do marketing direto, bastava saber disso.

Se você precisar enviar mil cartas seladas para obter um pedido, cada
fazer o pedido vai custar quinhentos dólares. (Porque enviar uma carta era equivalente a um
custa cinquenta centavos, certo?)

Se o valor do ciclo de vida de um cliente for $ 700 *,*
*Compre todos os selos que puder!* Por outro lado, se o
o valor da vida de um cliente é quatrocentos dólares, não tem
sentido comprar selos. Você precisa escrever uma carta melhor ou criar um
melhores negócios.

Esta análise simples é porque você deve ter ouvido falar de LL
Bean, Lands 'End e Victoria's Secret. Eles compraram muitos selos.

A Internet acelera esse processo, o torna mais poderoso e oferece mais
nuances.

Na internet você não compra selos nos correios, mas
compre cliques no Google ou Facebook.

Esses cliques direcionam você para uma página da web.

Esse clique em uma página da web leva você para outra parte da página da web.

Ou para um endereço de e-mail.

Ou para um download de teste.

E então isso o levará para o próximo, e assim por diante até o
Os juros o transformam em um cliente que paga em troca de receber algo.

Cada clique entre o primeiro e o último torna o seu
o funil é mais caro, mas se você eliminar um número excessivo de cliques,
ninguém vai confiar em você o suficiente para comprar de você.

Se o seu produto ou serviço serve para melhorar as coisas, o cliente será
fiel e você vai gerar esse valor do ciclo de vida do cliente que temos
falado.

*Se você não consegue ver o funil, não compre anúncios* .

Se você conseguir calcular o custo do funil e ver o que comprar
Os anúncios são muito caros para você, não compre anúncios. Resolva antes do
problema de funil.

Página 191

**A VERDADE SOBRE O SEU FUNIL**

O funil não será uma fonte mágica de resultados.

Espero que sim, mas é altamente improvável.

Embora haja pessoas felizes em vendê-lo como um milagre -
um funil de receita passiva, que funciona por si só - esses funis
magia são a exceção.

E é assim porque o valor do ciclo de vida de um novo cliente raramente
supera o custo de veicular os anúncios necessários para atrair um novo
cliente.

As pessoas são tão desconfiadas e a web está tão lotada, que
Os anúncios raramente são poderosos o suficiente para se pagarem. o
as pessoas veem tantos anúncios, e com tantas promessas, que o custo de
o envolvimento atingiu o teto.

A verdade é que a maioria das grandes marcas e a maioria
das organizações de sucesso são impulsionadas pela publicidade, mas
baseado em um bom marketing. Eles crescem porque os usuários
eles evangelizam seus amigos. Eles crescem porque são entidades vivas que oferecem
aumentando o valor para as comunidades que atendem. Eles crescem porque
encontrar tribos se fundindo em torno de mudanças culturais que são
capaz de gerar.

O trabalho que você colocar para melhorar seu funil será um esforço que
vai compensar. Mas as tentativas de construir uma máquina geradora
Benefícios eternos sempre terminam amargamente, já que fazer algo
Que dure exigirá que você pressione com força excessiva e velocidade excessiva.

O objetivo é começar com anúncios direcionados.
Neófilos, para as pessoas que estão tentando te encontrar. E então construir
confiança com frequência. Faça-os experimentar o produto ou serviço.
Gerar boca a boca. E pague por isso criando um grupo de pessoas
uma rede que precisa do seu trabalho para fazer parte de quem eles são e do que
faço.

Pule esta última parte, tudo o que acontece após o primeiro clique,
é facil. E se você fizer apenas a parte fácil, a parte cara, é praticamente seguro
que os resultados obtidos não o deixarão muito feliz.

**VIDA NA CAUDA LONGA**

O trabalho importantíssimo de Chris Anderson na cauda longa,
pode ser entendido muito bem com um gráfico muito simples:

Fonte: Chris Anderson.

À esquerda estão os *sucessos* . Não são muitos, mas cada um deles vende muito. Na verdade, o número um vende dez vezes mais cópias do que o número dez e cem vezes mais cópias do que o número cem. Um *hit* é mágico.

À direita está o resto, a cauda longa: bons produtos de interesse especializado. Cada um deles, por si só, não vende muitos exemplares, mas, no geral, a cauda longa vende tanto quanto a cabeça grande.

Metade das vendas da Amazon são livros que não foram localizados entre os cinco mil mais vendidos. A metade!

Metade da música consumida em plataformas de *streaming* não é está disponível na loja. Nem metade dos títulos, nem metade do volume.

A estratégia funciona muito bem para a Amazon, pois ela vende *todos os* livros disponíveis. Mas os autores sofrem: venda um ou dois livros por dia não é suficiente para ganhar a vida.

Se você é músico, viva na cauda longa com seus doze ou vinte e quatro as músicas não o ajudarão a pagar as contas. E praticamente todo mundo que publica em um mercado aberto está na cauda longa.



Abaixo você encontrará um gráfico semelhante mostrando o tráfego em páginas da web.

Se você está no círculo ou, pior ainda, se você está à direita desse círculo, você não pode competir por impacto ou dinheiro por anúncio, porque embora o Google lucre com todas as páginas da web onde as pesquisas são realizadas, a maioria das pessoas no

extremos está com a língua de fora.

Tráfego das páginas da web mais populares

Esses mercados gigantescos (Amazon, Netflix, iTunes, etc.) dependem das esperanças e sonhos errôneos dos indivíduos que povoam a cauda longa. Cada um luta separadamente. Mas se vocês olharem um para o outro, eles são um bom negócio.

**O DIA DO INOCENTES, O PASSOVER, O SEMANA SANTA E ANIVERSÁRIO**

Página 194

Vejamos agora um exemplo claro de como é a vida na cauda longa. O outro dia eu vi uma camiseta à venda na Amazon que tinha o seguinte estampado nela: «É Páscoa, Páscoa, Dia da Mentira e meu aniversário".

É obviamente um produto de interesse especial, um produto que certamente não é vendido por um valor igual ao esforço que carrega implícito. Afinal, apenas uma em 365 pessoas se qualificaria para uma camiseta como essa, e talvez um entre mil o aceitariam e, não sei, talvez um entre cem amigos de essa pessoa pensaria em procurá-lo, provavelmente o vendedor vendeu quatro unidades.

Mas estava lá.

Continuando minha pesquisa, encontrei camisetas como esta:

Lendário desde 6 de abril de 1988.

Ah eu vejo. É um negócio de cauda longa. Algumas empresas fabricam dezenas de milhares de camisas diferentes. Eles são fabricados sob encomenda. A fila longo e o espaço de armazenamento infinito da Amazon tornam isso possível. Tal Talvez eles não vendam muitas unidades (se venderem alguma) de uma camiseta *em particular* , mas em conjunto, é razoável supor que eles vendem milhares de camisas por mês.

Se você puder adicionar um pedaço da cauda longa, você pode deixar adiante. Mas o que você não pode fazer é vender uma única camisa e viver dele.



E essa é precisamente a falsa promessa da internet. O que você pode ser feliz com um pequeno fragmento da cauda longa. Que qualquer um pode cantar ou escrever ou dançar ou atuar ou trabalhar como *treinador* ou como artista *freelance* , e que, como todo mundo vai trabalhar assim, você também vai Boa.

Mas não irá bem para você, porque você não pode viver disso. Internet pode viva disso; Upwork, Fiverr, Netflix e Amazon podem viver disso, mas você não.

Recebemos notícias das exceções, de caras que ganham milhões dólares anuais com seu canal do YouTube ou blogueiros ou amantes do moda com milhões de seguidores. Mas se tornar uma exceção não é uma estratégia. É um desejo.

**HÁ UMA SAÍDA**

Os cálculos que suportam um best-seller musical incluem muitos coisas, além do lucro que pode gerar vendendo muitos exemplares. Do Na verdade, os best-sellers são sucessos de vendas porque as pessoas gostam deles os melhores vendedores.

*Gostamos de fazer o que todo mundo faz* .

( *Todo mundo* significa "todo mundo como nós".)

Você provavelmente adivinhou a estratégia: dividir o mercado em muitas curvas, não apenas uma, acabaremos com muitas cabeças grandes e muitas longas filas.

Temos mercado de ficção literária voltado para adolescentes. Ele mercado de livros sobre escultura em madeira. O mercado de cursos em vídeo sobre como usar uma câmera GH5 para gravar filmes. E ele mercado de improvisação teatral.

Existe até mesmo o mercado de música *drone* , que soa tão alto que o público tem que proteger seus ouvidos com alguma coisa.

Em todos esses mercados, e em um milhão de outros mercados, existe o necessidade de uma cabeça grande (pelo menos depois que alguém conectados uns aos outros com as pessoas que compõem esse mercado) para que seus membros percebem que eles existem, então eles podem se ver,

e para que entendam o que é o sucesso de vendas.

Página 196

Porque o que conecta essas pessoas é o sucesso de vendas.
Quando o conhecem, provavelmente o amam.
O que significa que viver da cauda longa tem dois elementos essencial:

1. A criação da contribuição definitiva para esse campo, o contribuição essencial, o extraordinário.
2. O elemento de conexão de mercado para o qual você o projetou, que torna mais fácil para seus membros verem que você pertence à cabeça grande. Que este best-seller é a cola que mantém-se unido.

*Rocky Horror Show* fica na cabeça grande. O mesmo que broca Martelo DeWalt 20V Max XR com baterias de lítio.
É o sucesso de vendas que nos une. Aquele que deixa claro que você é a favor pessoas como nós.
Sim, a internet é uma ferramenta de descoberta. Mas nao ninguem você descobrirá por meio dele.
Você terá que criar o impacto unindo aqueles a quem pretende oferecer seus serviços.

**FAZENDO UMA PONTE**
**ACIMA DO ABISMO**

Não temos ideia de quem descobriu o abismo, ou quem veio com o nome do Grand Canyon, mas sabemos que Geoff Moore descobriu o abismo. O abismo é aquele vazio mortal, muitas vezes ignorado, que apresenta o Curva de Rogers, a curva que explica como as ideias se espalham por da cultura.
Os usuários Pioneer vêm em primeiro lugar. Eles compram produtos e serviços porque são novos, interessantes e um tanto arriscados.
Eles fazem isso porque *gostam de* coisas novas e interessantes e algo arriscado.

Página 197

O que representa um problema. Não há neófilos suficientes para vá em frente. Grandes empresas, movimentos de massa e lucros substanciais geralmente dependem do mercado de massa; eles precisam de ação de todos nós.

O mercado de massa é onde Heinz, Starbucks,
JetBlue, American Heart Association, Amazon e centenas de entidades e
mais empresas.

Como chegar lá?

A resposta intuitiva é que os usuários pioneiros levarão sua ideia para
as massas, e que você o terá alcançado.

Mas nem sempre é esse o caso.

E isso raramente é o caso, porque o que o mercado de massa deseja não é
a mesma coisa que os usuários pioneiros desejam. O mercado de massa quer
*algo que funciona* . Algo seguro. Uma renda padrão, não uma interrupção
de padrão. Ele leva muito a sério "pessoas como nós fazem coisas
como esta".

O que Moore enfatizou é que as inovações que escapam de um
parte do mercado para o outro são muito poucos. E é assim porque, para
Para satisfazer os usuários pioneiros, você deve perturbar as massas.
Precisamente o que uma inovação alcança (rompendo com o estado de
coisas) é apenas o que o mercado de massa não quer que aconteça.

O mercado de massa não quer abrir mão de seus DVDs. Não quer
aprenda os detalhes de uma nova plataforma de software. Não quer
use o formato eletrônico para ler as notícias.

Para entender como essa colisão é percebida, basta passar um
algumas horas no balcão de atendimento ao cliente em uma loja da Apple.
Veja quem vem e por quê. Ouça suas perguntas e preste atenção a
expressões faciais.

A parte intermediária da curva não abraça a inovação com entusiasmo.
Adapta-se com grande dificuldade. É por isso que eles escolheram estar na parte central de
a curva.

**ONDE ESTÁ SUA PONTE?**



A ponte que ajuda a cruzar o abismo está nos efeitos do
networking. Sucessos de marketing que cresceram
se espalham rapidamente porque são ideias que funcionam melhor quando tudo
o mundo os conhece.

Os usuários pioneiros têm um incentivo significativo para alcançar
deixe sua ideia cruzar o abismo e chegar às massas: a vida deles vai melhorar se todos
os membros de sua rede de contatos também usam essa ideia.

Falar sobre um novo tipo de chocolate que você ama não tem
muito sentido. Sua vida não vai melhorar, não importa o quanto os outros também façam
comer.

Por outro lado, você passa muito tempo falando às pessoas sobre
maravilhas do Snapchat, Instagram ou Twitter, porque você sabe que se seus amigos
eles te seguem, sua vida vai melhorar.

É assim que funciona o poderoso equipamento de rede . *As tribos
conectados são mais poderosos do que aqueles que estão desconectados* . o
indivíduos que ingressam no primeiro momento têm um incentivo
para arrastar outros, e é por isso que agem.

Não se trata apenas da tecnologia, é claro; embora com frequência tem sido a força motriz por trás das interrupções de padrão que eles reformaram nossa cultura.

Organize uma viagem de ônibus a Washington DC para protestar contra a violência com arma de fogo é um incentivo para mim. Quantos quanto mais estivermos, melhor; não só vamos criar mais impacto, mas o dia também será mais divertido.

Faça meus amigos se inscreverem no programa de apoio municipal aos agricultores, em que os agricultores compartilham com os usuários uma parte de sua colheita é um incentivo para mim. Fazendeiros não pode sustentar o programa se não houver pessoas suficientes inscritas, então que quanto mais assinantes houver, melhor variedade de produtos teremos todo o mundo.

O movimento de ideias entre pessoas semelhantes é a nossa forma de cruze o abismo. Trata-se de fornecer às pessoas um efeito de rede de contatos que fazem o incômodo de ter que falar sobre a mudança para que mais e mais pessoas aderem, tem valido a pena.



A ponte é construída em duas questões muito simples:

1. O que vou explicar aos meus amigos?
2. Por que vou explicar para você?

Ninguém vai contar a seus amigos sobre isso só porque eles sinto vontade de contar a ele, não porque você pediu a ele para fazer isso ou porque você trabalhou muito em sua ideia.

Você tem que dar às pessoas um porquê. E isso porque tem a ver com mude o que você oferece. Ao melhorar as coisas fazendo coisas melhores, coisas que têm um efeito de rede, um efeito de engrenagem, uma razão para o qual você deseja compartilhar com outras pessoas.

**SOBREVIVA AO ABISMO**

O Ciclo de Superexpectativa do Gartner é uma metanálise brilhante do mudanças culturais.

O gatilho da tecnologia abre as portas para a sua ideia, para o contribuição que você deseja fazer. Interrompa um padrão.

Nesse ponto, o marketing pode ajudá-lo a alcançar os neófilos. Inevitavelmente, esses usuários pioneiros irão superdimensionar expectativas sobre seu trabalho. Claro que vão. É um dos principais razões pelas quais eles são usuários pioneiros.

**Ciclo de Superexpectativa do Gartner**

Quando a ideia for apresentada ao mercado, será difícil chegar ao expectativas colocadas nele. Daí o abismo. É outra maneira de ver o Chasm de Moore. Agora, quando os neófilos já tiveram o suficiente de você e o mercado de massa o despreza, você provavelmente perderá a inércia. É o momento em que você precisa de uma ponte, uma nova forma de entrar na cultura com histórias que se enquadram na visão de mundo deste novo mercado, mais conservador.

E então, com insistência generosa, você pode subir a ladeira em direção ao novo planalto, o lugar onde você se torna indispensável para massas. Um novo padrão que substitui o antigo.

**VOCÊ NÃO PODE ENCONTRAR A PONTE**

Anos atrás, minha equipe de Squidoo lançou <hug dug.com>.

O conceito do HugDug era muito simples: a capacidade de criar um página (em apenas quatro minutos) com o comentário de qualquer produto da Amazon que você gosta. Se você escolher um livro, por exemplo, a página Eu forneceria a capa, o título e um botão com um link.



Lá você pode incorporar seu comentário e muito conteúdo relevante.

Se alguém localizasse a página e comprasse o livro, a Amazon pagaria *royalties* , e remeteríamos metade do valor para o organização sem fins lucrativos de sua escolha. (Isso foi anos antes <smile.amazon.com>, e doamos para a organização vinte vezes mais do que eles.)

Nossa aposta era que os autores ficariam muito satisfeitos em poder promover seus livros desta forma: era mais fácil de controlar do que seu página na Amazon, e poderia se orgulhar de possuir o informações apresentadas, sem falar no espírito filantrópico do processo.

Também esperávamos que o fã típico do Pinterest descobrisse que Essa página não era apenas fácil de criar, mas também Foi gratificante, pois estaria ajudando a arrecadar fundos para uma causa de sua escolha.

Nossa tese era que poderíamos encontrar os usuários pioneiros, os neófilos ansiosos para experimentar as notícias que apareciam na internet. Acreditamos que assim que eles vissem o funcionamento, eles continuariam a fazê-lo e assim por diante estaríamos avançando na longa fila e gerando milhares de páginas.

Também acreditamos que, quando a notícia se espalhasse, incorporaríamos autores, que se tornariam os figurões e promoveriam seus livros como um louco.

E que, ao visualizar qualquer uma das páginas do HugDug, as pessoas não apenas Eu compraria na mesma taxa que comprava na Amazon (no final do dia os produtos estavam com o mesmo preço), mas também criariam seus próprios próprias páginas (com as quais aumentariam seu status, já que compartilhariam suas opiniões entre uma elite e todos a serviço da filantropia).

Trabalhamos meses, mas não deu certo.

Acho que a principal causa do fracasso foi enquanto estávamos em fase de teste (criamos milhares de páginas), não conseguimos encontrar nenhum peixe gordo. Apenas seis pessoas criaram mais de uma dúzia de páginas ou eles promoveram suas páginas com entusiasmo.



A tensão estava se dissipando muito rapidamente. As pessoas não conseguiram encontrar um bom motivo para voltar à página depois de visitá-la. Cauda longa era tão longo que não era incomum uma página do HugDug vender zero livros em um mês inteiro. E a maioria das pessoas relutava em promova sua página, porque embora fosse mais fácil, ainda era emocionalmente difícil pressionar amigos a visitar um página de venda eletrônica.

A lição a ser aprendida com isso foi que alcançar o sucesso como o de o site de crowdfunding Kickstarter é muito mais complicado do que Parece. Éramos ingênuos em acreditar que quatro meses seriam suficientes para criar um sucesso durante a noite. Nós subestimamos o quão difícil pode gerando incentivos suficientes e, acima de tudo, não sabíamos como criar o tensão dinâmica necessária para transformar nossos primeiros usuários em embaixadores conectados e capazes de mover o equipamento durante o cruzando o abismo.

Não nos esforçamos o suficiente para contar uma história sobre status

que eles poderiam alcançar graças à nossa página, e não éramos
concreto o suficiente sobre quem seria o nosso primeiro
clientes e o que eles gostariam, em que acreditariam e o que diriam.

**CASO DE ESTUDO:**
**FACEBOOK E CRUCE**
**DO GRANDE ABISMO**

Muito poucas marcas cruzaram completamente o abismo que nos separa de
mercado de massa. Starbucks, que será conhecido por muitos que são
lendo este livro, você não percorreu todo o caminho, nem a Heineken, pois
exemplo.

Mas o Facebook sim.

O gráfico a seguir mostra o que estou tentando explicar.

As barras representam o número de usuários anuais (o mês de
A captura de dados pode mudar de ano para ano, mas o conceito é o
mesmo). Em meados de 2008, um grande número de normais e
stream começou usando o Facebook.

Página 203

O salto ocorreu porque o motivo para entrar no Facebook
mudou de "isso parece interessante" para "isso vai me ajudar incrivelmente" e,
então, para «Devo ser a última pessoa no planeta que ainda não
usando isso.

Que a iniciativa começou seu desenvolvimento em Harvard faz parte do segredo.
O inseguro estudante de Harvard tinha uma necessidade urgente de status:
descobrir que posição ele ocupava na ordem hierárquica.

Quando a notícia se espalhou entre as prestigiosas Ivy Colleges
League, o Facebook começou a cruzar os abismos locais. Em cada um daqueles
universidades, o processo foi iniciado por um neófilo (porque os neófilos são
gosta de ser o primeiro), mas a engrenagem implacável do status continuou

divulgando a palavra. Quanto mais amigos você tinha no Facebook, maior era
seu status. Aqueles que já estavam no Facebook (outros alunos Ivy
League) tinha um status que deveria ser admirado. Facebook plantou sua semente em
o melhor lugar possível, um espaço povoado por jovens inseguros de status

**Página 204**

alto com conexões rápidas de internet, com bastante tempo livre e com um
desejo insaciável de ser visto, de se conectar, de subir na hierarquia
invisível.

Depois que a notícia se espalhar entre a tribo local, pule para outro
universidades foi fácil e, finalmente, você também pode pular para o
público em geral.

O salto deste último abismo é o salto de vários milhões de dólares. E uma vez
mais, o status teve muito a ver com isso. O Facebook foi capaz de combinar
geek com status, foi capaz de abarcar a parte central do mercado e
crie uma engrenagem irresistível. Ou você entra no movimento ou enfrentará o seu pior
pesadelo: ver você isolado socialmente.

Tanto quanto os profissionais de marketing adorariam dar
este último passo gigantesco, é improvável que o façamos. Ele
o mercado é muito grande e o efeito de rede típico não é tão
forte o suficiente para abranger tudo.

**CRUZANDO O ABISMO LOCAL**

A boa notícia, no entanto, é que você não precisa usar
visam cruzar o abismo global. Com você cruzando um abismo local
você pode mudar tudo.

A escola primária em uma cidade pequena é uma boa
exemplo. Na segunda-feira, um menino aparece com um ioiô. Mas é sobre o menino
impróprio e no dia errado.

Algumas semanas depois, uma garota carismática da quinta série
apresenta-se com seu yo-yo e anuncia que planeja fundar o Yo-yo Syndicate, um
Clube exclusivo aberto a todos. Ele domina os truques do
yo-yo, mas não o suficiente para ser intimidante. Além disso, tem
trouxe de casa mais três ioiôs para compartilhar com os amigos.

Os quatro amigos vão para o parquinho na hora do recreio e começam
pratique o truque do cachorro e o truque da dorminhoco. A garota escolheu ela
Pares inteligentes, cada usuário pioneiro é um líder
feito e certo. Uma semana depois, já existem trinta crianças brincando de ioiô
Em recesso. O custo de entrada é baixo, a recompensa é rápida e
a conexão é real.

**Página 205**

Uma semana depois, toda a escola está jogando ioiô.

Mas ioiôs são uma moda passageira, algo que não cria raízes e febre esfriou tão rapidamente quanto se espalhou. Naturalmente sim você constrói uma identidade e tem persistência, não deveria ser assim.

E esse abismo também foi atravessado por botas Ugg, mochilas pretas, skates de plástico.

O público em geral está ciente apenas das ideias que cruzam o abismo local, mas os usuários pioneiros estão sempre experimentando os extremos. O resto de nós só está ciente dessas ideias nos casos em que que a combinação de adoção e o efeito de rede gera o tensão necessária para que consiga cruzar o abismo local.

## ÁGUA LIMPA EM UMA PEQUENA CIDADE

Para os afortunados e privilegiados, a água limpa é um bem comum. Nunca conhecemos outra forma de água.

Mas para um bilhão de pessoas espalhadas pelo globo, o Água suja é a norma, infestada de parasitas. Em muitas ocasiões, há tem que caminhar várias horas para conseguir aquela água, um produto essencial para vida, mas também causa muitas doenças.

Vamos estudar o caso da Water Health International (WHI). Quando WHI chega a uma cidade com seu quiosque de purificação de água, alguns de seus habitantes imediatamente entendem a possibilidade de que ele tenha um alto impacto. Eles compram uma garrafa especial da WHI e pagam para preencha-o diariamente. Os poucos centavos que gastam em água potável, o recuperar rapidamente na forma de economia de tempo, aumento produtividade e menos despesas médicas.

Mas, com tudo e com isso, nem todo mundo decide comprar água de entrada. Na verdade, a maioria não compra, e a água segue exatamente o mesma curva de adoção de qualquer produto, de brinquedos para computadores. Usuários Pioneer compram primeiro Lugar, colocar. Eles podem ser educados o suficiente para entender que a água limpo é um produto importante, mas é mais provável que comprem simplesmente porque gostam de comprar novidades.

Página 206

Os usuários Pioneer não estão apenas ansiosos para ser os primeiros, mas Eles também estão ansiosos para falar sobre sua experiência. As garrafas de cores intensas que o WHI facilita (para diferenciá-los e saber que não são encher uma garrafa infectada) são um emblema de honra e um convite para a conversa. Mas mesmo assim, os primeiros dias se desenrolam com lentidão. Mudar um costume de muitas gerações tão relacionado com a sobrevivência assim como o consumo de água não é algo que é produzir durante a noite.

Mas os usuários pioneiros não param de falar nisso. Não é um tendência transitória. A água potável é uma necessidade diária e eterna. E a água é um produto fácil de compartilhar e comentar.

Para incentivar a mudança, a WHI envia um representante para a escola do Vila. Munido de um microscópio projetor, o especialista trabalha em colaboração com os professores e peça a cada aluno para trazer um

amostra de água de sua casa.

Ao projetar as amostras na parede, o microscópio está contando uma história clara e patente que atinge a atenção de crianças de oito anos anos ocupando a sala de aula. Isso são germes. Isso são parasitas. Inevitavelmente, os alunos contam aos pais assim que chegam Casa.

E é aí que o status entra em jogo.

Quando o seu filho lhe diz que os vizinhos têm água potável ... e você não. Quando você vê que membros respeitados da hierarquia da aldeia vão para cima e para baixo com suas jarras vistosas. Quando você duvida de receber alguém em casa porque você não tem água limpa para oferecer.

É uma engrenagem, mas não se baseia nos efeitos óbvios do software de rede. Mas com base no efeito de rede original, que é gera entre as pessoas que vivem nas proximidades. E como o povo da as pessoas desfrutam de água limpa, quem não tem começa a ficar isolado socialmente e sentindo-se tolo. A maioria pode pagar compre essa água (porque economiza tempo e custos de saúde), Mas a mudança emocional é a parte mais difícil.

Em questão de poucos meses, a água cruzou o abismo local e passou dos usuários pioneiros para o resto da cidade.

---



**UMA PARTE NO MARKETING B2B**

B2B é a abreviatura de *business to business* , "business to business", quando uma empresa vende um produto ou serviço para outra empresa.

O B2B representa um terço ou mais de muitos mercados. E com ele O marketing B2B acontece da mesma forma.

Parece complicado, um mundo totalmente separado. Figuras estratosféricas, solicitações de propostas, o objetivo de atender às especificações dominando tudo, a guerra de preços, ciclos de vendas muito longos e zero diversão.

Mas é muito mais simples do que parece.

Considere o crescimento da certificação American Leadership em Energia e Design Ambiental, ou LEED (Liderança em Energia e Design Ambiental). O Green Building Council estabeleceu um conjunto de padrões de eficiência que os edifícios (um dos produtos mais caro do mundo) deve cumprir. Quando lançaram a iniciativa, apenas eles submeteram dois edifícios por dia à certificação.

Eles foram os pioneiros, arquitetos e construtores que queriam algo novo para falar.

Se seguíssemos esse ritmo, levaria cem anos para chegar os números que depois foram alcançados em apenas doze.

Página 208

O que aconteceu? Pouco antes da crise imobiliária, o
o número de certificações aumentou e continuou a subir de
tão. Por quê?

Reflita sobre isso por alguns momentos a partir da visão de mundo do promotor
imobiliária. Você está prestes a gastar uma quantidade impressionante de dinheiro
na construção de um prédio, um prédio para arrendar ou para vender.

Um número suficiente de pessoas que insistem em ser certificadas
O LEED no prédio que você aluga ou compra será suficiente para conceder o status
para aqueles que têm um desses edifícios. E se você decidir ignorar a certificação
Ao construir o prédio, você terá que enfrentar o arrependimento e
medo porque você terá um prédio que alguns considerariam defeituoso.

E assim começa a corrida.

Todo construtor tem sua narrativa, e essa narrativa acaba conduzindo
à decisão egoísta (mas definitivamente positiva) de obter o
certificação.

A única dúvida que a pessoa que trabalha no departamento de
As compras de uma empresa são formuladas: "O que direi ao meu chefe?"

Página 209

A resposta que o marketing daria a esta pergunta é: "Se você escolher isso, Poderá dizer ao seu conselho de administração / investidores / patrão que tem ...? ».

E o profissional de marketing que ficou sem ideias ou energia, eu terminaria a frase com "... você comprou o mais barato."

Mas, para o resto, haveria a oportunidade de terminar essa frase com um narrativa sobre status, medo, afiliação, pertencimento, domínio, segurança, compromisso, visão ou qualquer um dos outros emoções que discutimos.



## 20. A organização e a liderança da tribo

### NÃO É SUA TRIBO

Esta é a primeira coisa que digo a quem fala sobre as pessoas com quem eles têm sorte de trabalhar e liderar.

A tribo não pertence a você e, portanto, você não precisa contar aos o que os membros devem fazer ou usar para atingir seus objetivos.

Se você tiver sorte, haverá uma tribo que ouvirá e levará você em consideração
o que você diz.

Se você tiver sorte, eles interpretarão suas palavras da maneira que acharem adequada
que pode ajudá-los a tornar a missão da tribo uma realidade e você terá o
chance de fazer de novo.

E, se você investir neles, eles vão te ensinar o que querem e o que precisam.
Você criará um vínculo de empatia com eles, compreenderá sua narrativa e
você vai oferecer seus serviços novamente.

Muito provavelmente, se você partisse, a tribo sobreviveria. O objetivo
é que eles vão sentir sua falta se você sair.

**O PODER DE AGORA, NÃO DEPOIS**

Marshall Ganz é um brilhante professor de Harvard que trabalhou tanto
com o ativista campesinato americano César Chávez como com
Barack Obama. Você articulou uma narrativa simples de ação que
consiste em três etapas: a história de si, a história do nós e a história
da hora.

**A história de si mesmo** dá a você uma posição, uma plataforma a partir da qual
falar. Quando você fala sobre sua transição - do que você era para aquilo
o que você se tornou - você está sendo generoso conosco.



Não se trata de igualar sua situação a uma catástrofe ou a uma falsa
empatia pela vulnerabilidade *online* . Mas a história de si mesmo é *você
oportunidade de explicar que vocês são pessoas como nós* . Que também
você fez coisas assim. Que suas ações o guiaram para uma mudança, uma mudança sobre
aquele que queremos ouvir falar, que queremos ver e queremos compreender.

**A nossa história** é a semente da tribo. Porque estamos
Semelhante? Por que isso importa para nós? Eu sou capaz de encontrar
a empatia necessária para me colocar no seu lugar?

A história dos nós gira em torno de estarmos juntos, não separados.
Explique por que sua história de si mesmo é relevante para nós e como nós
tiraremos proveito disso quando fizermos parte de pessoas como nós.

E **a história de agora** é o eixo crítico sobre o qual tudo gira. o
história do agora recruta a tribo para se juntar à sua jornada. É o
oportunidade de pares, pressão de pares da tribo que
vai fornecer a tensão para todos nós avançarmos juntos.

Eu era igual a você. Eu estava no deserto. Mas eu aprendi uma coisa e
graças a isso agora estou aqui.

E eu não estou sozinho, naturalmente. Tudo isso eu não fiz sozinho, e vejo em
você a mesma dor que em seus dias ele viu em mim. Juntos, podemos fazer o
situação é melhor.

Mas se hesitarmos ou se deixarmos outros para trás, não funcionará. o
A urgência do agora exige que o façamos juntos, sem demora, sem
remorso, sem sucumbir aos nossos medos.

História de si mesmo.

História de nós.

História de agora.

Vejamos um exemplo simples: «No passado, eu estava acima do peso vinte quilos. Minha saúde estava ruim e meus relacionamentos eram terríveis. então Eu descobri a patinação artística competitiva. No começo foi difícil; mas, Graças aos novos amigos que fiz na pista de gelo, um momento em que começou a ser divertido. Em questão de poucos meses, eu Eu havia perdido uma tonelada de quilos; e, o mais importante, eu senti bom comigo mesmo.



Mas a verdadeira vitória foram as amizades que fiz. Eu descobri que eu não só me senti bem do ponto de vista físico, mas do que estar na pista de gelo com pessoas - com velhos amigos como você e com os novos amigos que fiz - me fez sentir mais viva.

»Estou muito feliz que hoje você concordou em me acompanhar para patins. Liguei antes para reservar alguns patins para alugar ... »

No primeiro parágrafo, conhecemos a história do nosso amigo, um narrativa que explica como foi daqui até aqui.

No segundo, aprendemos como o processo mudou os relacionamentos do nosso amigo, incluindo pessoas como nós.

E no terceiro parágrafo, há um apelo à ação, um motivo para faça algo agora.

## MANIPULAÇÃO MATA A TRIBO

Em A *Treatise for Radicals* , o proeminente sociólogo e ativista Saul Alinsky, apresentou treze princípios que podem ser usados no jogo de soma zero dentro de um ambiente político para desencorajar e derrotar o inimigo:

1. «O poder não é apenas o que você tem, mas o que o inimigo acredita que Você tem".
2. "Nunca saia do campo de experiência de seu povo."
3. «Assim que possível, saia do campo de experiência do seu inimigo."
4. "Faça o inimigo respeitar seu próprio livro de regras."
5. "O ridículo é a arma mais poderosa do homem."
6. "Uma boa tática é aquela que seu pessoal gosta."
7. «Uma tática que dura muito tempo torna-se um tédio."
8. "Mantenha a pressão."
9. "A ameaça é geralmente mais aterrorizante do que a própria ação."
10. «A principal premissa do uso de táticas é que devem desenvolver em operações que mantêm uma pressão constante sobre a oposição. "

11. «Se usar um handicap levando-o à sua expressão máxima,
você terá uma vantagem. "
12. «O preço de um ataque bem sucedido é uma alternativa
construtivo. "
13. "Escolha o alvo, imobilize-o, personalize-o e polarize-o."

Mas, infelizmente, ambos os lados costumam usar essa abordagem em praticamente qualquer assunto, e isso destrói o discurso civil. Quando você está então tenho certeza de que você está certo, a ponto de querer queimá-lo tudo, acontece que todo mundo acaba, mais cedo ou mais tarde, em um prédio em chamadas.

E o que aconteceria se invertêssemos as regras?:

1. «Colocar as pessoas para trabalhar. É ainda mais eficaz do que dinheiro.
2. «Desafie seu pessoal a explorar, aprender e se sentir confortável
com incerteza. "
3. «Encontre maneiras de ajudar outras pessoas ao longo do caminho
para encontrar um ponto de apoio firme. "
4. «Ajudar outros a escrever regras que lhes permitam alcançar seus
Objetivos."
5. "Trate os outros como gostaria de ser tratado."
6. «Não critique por diversão. Faça isso quando ajudar a educar, no entanto
não seja divertido. "
7. "Continue com sua tática, mesmo quando os outros se cansaram de
ela. Dispense-o apenas quando ele parar de funcionar. "
8. “Ir sem pressão de vez em quando é aceitável. A gente
ele prestará atenção em você e na mudança que você busca, quando vir
incapaz de ignorá-la constantemente. "
9. “Não faça ameaças. Ou você faz ou não faz.
10. «Formar uma equipa com a capacidade e paciência necessárias
para fazer o trabalho que precisa ser feito. "
11. «Se você contribuir com ideias positivas para o fórum, repetidamente, você enviará o
a fita de todos os outros. "



12. «Resolva seus próprios problemas antes de gastar muito tempo
para procurar problemas para os outros. "
13. «Preste homenagem ao seu povo, livre-o de fazer ainda mais, preocupe-se
pela coorte e convidar a todos. Discordo
com as instituições, não com as pessoas. "

Esses treze princípios têm a ver com a missão do profissional marketing. Envolva-se com as pessoas e ajude-as a criar a mudança que você é uma merda. Entenda sua visão de mundo, fale e aja de acordo com o que o que é e o que você quer. Conecte as pessoas umas às outras em um jogo de possibilidades infinitas.

**INTERESSES COMUNS,**
**OBJETIVOS COMPARTILHADOS,**
**IDIOMA COMPARTILHADO**

Uma tribo não precisa ter um líder, mas geralmente é composta de indivíduos que compartilham interesses, objetivos e linguagem.

Sua oportunidade como profissional de marketing é a oportunidade de conectar membros da tribo. Eles estão sozinhos e desconectados, eles temem passar despercebido, e você, como um agente de mudança, pode facilitar o Conexão.

Você pode criar intencionalmente artefatos culturais, usar funções de status para dar um significado especial a um tipo de roupa, uma série de palavras-chave ou mesmo aquela maneira secreta de cumprimentar uns aos outros com um aperto de mão De mãos conhecidas apenas por membros tribais. Você pode ser Betsy Ross e costurar a bandeira (a própria Betsy Ross, o conceito de Betsy Ross, é um símbolo). *

Não diga tudo e não torne isso óbvio. As saudações secretas, Ovos de Páscoa ocultos e recursos desconhecidos são adequados. É normal que o compromisso e a longevidade sejam vantagens adicionais.

Você pode desafiar a tribo a ir mais longe, encorajá-la a Defina seus objetivos e incentive-a a seguir em frente.

---

**Página 215**

Quando a Nike investiu milhões de dólares na iniciativa Breaking2, uma tentativa estratosférica de quebrar a barreira de duas horas no maratona, ele estava comprometendo e desafiando a tribo. Embora eu não saiba atingiu a meta, a aposta foi ganhar, tanto para eles quanto para os membros da tribo que se organizaram em torno dele.

Acima de tudo, a tribo espera que você se comprometa.

Eles sabem que a maioria dos profissionais de marketing são pessoas que Não é trigo puro, eles apenas batem na porta e seguem a sua. Mas alguns ... alguns ficam na casa dos treze anos e se comprometem. Já Em vez disso, a tribo se compromete com eles.

Porque assim que você se torna parte de uma tribo, seu sucesso é sucesso de todos.

**SE VOCÊ ESQUECER, ISSO VAI DISSIPAR**

Há esperança de que possamos iniciar um movimento, e então quando ele ganhar vida própria, afaste-se dele.

É a visão de que, uma vez que você consegue cruzar o abismo local, você você se tornará uma parte permanente da cultura e poderá passar para a próxima desafio.

Mas isso raramente acontece.

Usuários pioneiros sempre serão atraídos por novas ideias que irá persegui-los e torná-los os primeiros a partir.

Mas aqueles que admiram o *status quo* também podem acabar Saindo quando a tensão diminuir Eles terão recebido com entusiasmo e

por um tempo, seu restaurante, seu software ou seu movimento espiritual,
mas o *status quo* , aquele que eles abandonaram em seus dias para vir até você, continua existente e, sem *insumos* insistentes e constantes e sem uma nova tensão, eles poderiam ir para longe de você.

Nesse processo, há meia-vida. Quando o comportamento tribal não permanece energético, metade de sua atividade acaba desaparecendo. Ao depois de um dia, depois de um mês, depois de um ano ... não está claro onde a meia-vida de um determinado movimento é localizada, mas é de se esperar isso acaba se dissipando.



A alternativa é reinvestir. Tenha coragem de sentar com seu povo em vez de se distrair perseguindo a próxima presa.

Os melhores comerciantes são os agricultores, não caçadores. Eles plantam, cultivam, aram, fertilizam, coletam, repetem. Que eles sejam outros que correm como loucos atrás de objetos brilhantes.

**ENCONTRE UM QUARTO NA CIDADE**

Zig Ziglar era um vendedor porta-a-porta de utensílios para cozinha. Nos Anos sessenta, foi um bom trabalho.

Quase todos os três mil representantes de sua empresa Eu estava seguindo o mesmo plano. Eles encheram o carro com amostras e foram para o rodovia. Eles visitaram uma cidade, fizeram todas as vendas fáceis, voltaram para entre no carro e vá para a próxima cidade.

Os usuários pioneiros, como vimos, são os mais fáceis de Encontre aqueles que custam menos para vender.

Mas Zig seguiu uma estratégia diferente.

Ele entraria no carro, localizaria uma nova cidade e se estabeleceria. Eu estava procurando um quarto e lá ficava por semanas. Eu visitei e visitou sem parar.

Obviamente, teve o mesmo volume de vendas para usuários pioneiros do que outros vendedores. Mas então as pessoas viram que ele não estava saindo da cidade, como todos os vendedores geralmente faziam. Mas eu sei estava lá.

Ele organizou jantares de demonstração e acabou conhecendo todos mundo. Ao longo de um mês, ele poderia se encontrar cinco, seis ou sete vezes com pessoas no meio da curva.

Que é exatamente o que esse tipo de pessoa deseja antes de tomar uma decisão.

Zig estava fazendo sua matemática. Ele entendeu que embora a maioria dos vendedores correram para fora assim que tropeçaram no abismo, foi possível construir uma ponte humana. Houve dias sem vendas, mas não nada aconteceu, porque ele sabia que assim que cruzasse o abismo local, o O volume de vendas mais do que compensaria o tempo investido.

Vendas fáceis nem sempre são as mais importantes.

## 21. Alguns estudos de caso usando método

**"COMO POSSO OBTER UM AGENTE?"**

Esta é a pergunta que roteiristas, diretores e atores ouvem constantemente. As portas da indústria cinematográfica têm seus guardiões, e nenhum desses personagens tem a chave. A resposta é em um agente.

Como Brian Koppelman enfatiza generosamente, o modo de operação não é tão simples quanto pode parecer. Sim, claro, o agente será responsável por gerenciar profissionalmente as chamadas que tem que fazer e receber, mas de forma alguma se tornará seu o representante em tempo integral não estará ao telefone noite e dia para você ou promovendo você continuamente na indústria.

O método não é encontrar um agente. O método consiste em realizam um trabalho incrivelmente mágico que agentes e produtores venha te encontrar.

Para você, que se importou o suficiente para colocar todas as cartas sobre a mesa, que você se apaixonou por seus espectadores e sua arte, que você fez algo que era importante e fazia sentido.

Não precisa ser um filme artístico ou um trabalho potencialmente vencedor do Prêmio Pulitzer. Na verdade, funciona melhor se você não apresenta uma criação completa e totalmente polida.

O melhor trabalho será aquele que desequilibrar o espectador, que só pode ser remediado espalhando a palavra, experimentando alguem mais. A tensão gerada por este desequilíbrio força sua difusão. Significa que a pergunta "você viu ...?" Eleva o status da pessoa formula, e que os defensores se multiplicam.



O que importa é a conexão que você consegue fazer. Todo o mundo Ele tem dez amigos, cinquenta colegas de trabalho, cem conhecidos. Y você pode persuadi-los a ver seu trabalho ... E então o que acontece?

Se for algo elétrico, se causar impacto, se for gerada tensão apropriado, eles terão que contar a outra pessoa.

Porque contar aos outros é o que os seres humanos sempre fazem. Y muito especialmente se trabalharmos com ideias. Conte aos outros como temos mudado é a única maneira de aliviar nossa tensão.

É sobre o trabalho árduo que descobrimos muitas páginas atrás.

Do árduo trabalho de decidir que essa é a sua vocação, de se apresentar diante daqueles que você pretende mudar.

Faça isso primeiro.

**TESLA QUEBROU OUTROS CARROS ANTES**

Quando o Tesla Model S foi lançado, sua função principal era contar uma história que, para muitos neófilos do carro de luxo, acabaria com o carro que eles tinham na época.

"Acabaria" no sentido de que dirigir não seria mais divertido.

Porque não era mais engraçado se gabar dele.

Porque ele não aumentou mais seu status de pessoa rica e inteligente, que ela era claramente mais rica e inteligente do que todos os outros.

O dono de um carro de luxo foi para a cama na noite anterior encantado com o carro que tinha na garagem, novo, brilhante e tecnologia de ponta. Saber que era um carro seguro, eficiente e valioso.

Mas quando ele acordou no dia seguinte, ele descobriu que a história deixou de ser verdade.

Tesla sabia que nenhum dos compradores nos primeiros cinquenta mil Tesla realmente precisavam de um carro. Que todos aqueles compradores eles já tinham ótimos carros.

É por isso que Elon Musk criou um carro que mudou a história que um determinado grupo de pessoas disse a si mesmas, uma história que destruiu seus status de usuários pioneiros, geeks de tecnologia, ambientalistas e como defensores da ousadia.

Tudo de uma vez.



As montadoras sempre lutaram para transformar os protótipos em carros reais. Eles apresentam protótipos em feiras e depois normalizá-los, socializar inovações, torná-los mais semelhantes a Carro de verdade, que está nas estradas há anos.

Essas empresas não podem trazer Tesla para o mercado. Não porque não sabem como fazer (o que eles sabem), e não porque não tenham os recursos necessário (quem os tem). Não, Ford, GM e Toyota não lançaram o Tesla para o mercado porque empresas automotivas como nós não operam riscos assim. E seus clientes são da mesma opinião.

Crie um carro que pudesse ter o impacto que o Tesla teve no a história dos carros de luxo não era fácil. Musk decidiu ir para o extremos mais difíceis ao posicionar o carro em nome de seus fãs: é o O carro mais rápido, seguro e eficiente de seu tamanho. Três pelo preço de um.

Esse tipo de ousadia está cada vez mais disponível para empresas, à medida que as mudanças tecnológicas estão transformando o pergunta usual "isso pode ser feito?" em "temos coragem de fazer isso?"

**A ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO RIFLE COMO UM MODELO PARA IMITAR**

Poucos agrupamentos são mais polêmicos do que o National Rifle Association (National Rifle Association) ou NRA. Mas como

Profissionais de marketing políticos / sem fins lucrativos são incomparáveis.

Eles têm apenas cinco milhões de associados, menos de dois por cento dos a população dos Estados Unidos, mas eles usaram essa base para mudar o atitude e foco de atenção de milhares de legisladores. As massas Eles difamam continuamente, mas continuam a frustrar as expectativas em quanto ao seu impacto, sua receita e seu perfil.

Quando associações sem fins lucrativos falam sobre mudar o corações e mentes das pessoas, quando estabelecem uma meta para alcançar "Todos" e procurando ficar cada vez maiores, eles poderiam se fixar e aprender com as lições estratégicas da NRA. Concentrando-se no público mínimo viável (apenas cinco milhões de pessoas), a NRA se sente muito confortável dizendo: "Isso não é para você."



Ativando seus membros e tornando mais fácil para eles comentarem com seus amizades, eles conseguem exercer uma força significativa. Um estudo conduzido por Pew mostra que os proprietários de armas têm o dobro do provavelmente entrará em contato com funcionários do governo para comentar seus problemas do que aqueles sem armas.

A NRA cria intencionalmente "pessoas como nós". Seus os membros se sentem confortáveis com os membros da associação e com não-membros, e eles costumam emitir declarações que são, na melhor das hipóteses os casos, agressivamente polêmicos. Eles empurraram os limites da cultura de maneira importante, e eles não o fizeram mudando as visões de mundo, mas adotando-os.

O NRA não é de forma alguma a minha versão do "melhor", mas é muito Claro que faz sentido para aqueles a quem você deseja oferecer seus serviços.

Sua abordagem insistente e disciplinada para um problema é precisamente o segredo da mudança que eles exerceram em nossa cultura.

## COMO RECEBER O CHEFE DIGA SIM

Uma coisa é realizar tarefas de marketing voltadas para o mundo, e outra muito diferente para direcioná-los para uma pessoa ..., como pode ser o seu chefe.

Mas não é diferente. A verdade é que não.

Provavelmente, seu chefe não quer realmente mudar visão do mundo. Quem quer o que sempre quis. Seu chefe vê o coisas através das lentes da experiência deles, não da sua. Está ciente de quem são pessoas como nós e o que pensamos. Quer fazer coisas que o ajudam a alcançar seus objetivos, entre os quais certamente estarão eles incluem status, segurança e respeito.

Se você abordar seu chefe para expor o que deseja, com foco em preço, especificações ou falsa urgência, é improvável que você obtém a resposta que deseja.

Se você abordar pedindo autoridade sem oferecer, além disso, responsabilidade, é improvável que você vá muito longe também.

Página 221

Mas, se você for capaz de detalhar e ver as funções de status, se você pode decodificar a diferença entre domínio e afiliação, e se você é capaz de use a confiança para ter sua causa inscrita, o processo isso pode mudar.

Você produzirá coisas melhores se oferecer seus serviços àqueles a quem concentre seus esforços de marketing. Transformando-os de clientes em alunos. Conseguir que eles se inscrevam em sua causa. Ensino. Conectando. Passo a passo, gota a gota.

Página 222

## 22. O marketing funciona, e agora é sua vez

**A TIRANIA DA PERFEIÇÃO**

A perfeição fecha a porta. Declare que está feito, é melhor não mais podemos fazer.

Pior ainda, a perfeição nos proíbe de tentar. Procure a perfeição e não alcançá-lo é um fracasso.

**A POSSIBILIDADE DO MELHOR**

O melhor abre a porta. O melhor nos desafia a ver o que existe e nós Ele nos implora que imaginemos como poderíamos melhorar isso.

O melhor nos convida a entrar e nos dá a oportunidade de procurar um melhoria dramática em nome daqueles a quem desejamos oferecer nossos serviços.

**A MAGIA DO BOM SUFICIENTE**

Bom o suficiente não é uma desculpa nem um atalho. o Bom o suficiente gera compromisso.

E o comprometimento gera confiança.

A confiança nos dá a oportunidade de ver (desde que decidimos olhar).

E ver nos permite aprender.

Aprender nos permite fazer uma promessa.

E uma promessa pode garantir a você assinaturas de nossa causa.

E assinaturas para nossa causa é exatamente o que precisamos para alcançar o melhor.

Envie seu trabalho. É bom o suficiente.

E então torná-lo melhor.

Página 223

**AJUDA!**

Quando oferecemos ajuda, estamos sendo generosos.

Quando pedimos ajuda, estamos confiando que alguém nos verá e se preocupe conosco.

Por outro lado, se alguém se recusa a oferecer ou pedir ajuda, é porque está fechado, na defensiva, porque tem medo dos outros.

Se não houver conexão, é impossível melhorar nada.

Página 224

## 23. Marketing para a pessoa mais importante do mundo

O marketing é ruim?

Se você dedicar tempo e dinheiro (habilmente) a uma causa, você pode conte uma história que se espalha, influencia pessoas, muda maneiras de agir. O marketing pode levar as pessoas a comprar coisas que Eu não teria comprado sem marketing, que voto em alguém que sem marketing nem mesmo consideraria e apoiaria uma organização que sem o marketing teria sido invisível.

Se o marketing não funcionar, estaremos perdendo muito quantidade de esforço (e dinheiro). Mas funciona.

E tudo isso torna o marketing ruim? Em um artigo sobre mim blog publicado na revista *Time* , o autor escreveu em tom irônico: «A ponto de partida que dificilmente encontrará: O marketing é ruim? Com base em uma longa carreira no setor, sou obrigado a responder: "Sim"".

Na verdade, gostaria de corrigir o que este especialista disse sobre da seguinte forma: «Um ponto de partida que dificilmente encontrará: São eles comerciantes ruins? Baseado em uma longa carreira em sector, sou obrigado a responder: “Alguns” ».

Eu considero que convencer as crianças a começarem a fumar é ruim, assim como é ruim manipular cinicamente os processos eleitorais e políticos ou mentindo para as pessoas com coisas que podem ter efeitos desastroso secundário. Eu considero ruim vender uma mistura ineficaz quando há um medicamento eficaz que resolveria o

**Página 225**

problema. Acho que é ruim introduzir novas formas de conversão em
hábito de fumar aceitável, a fim de ganhar alguns
Dólares.

O marketing é lindo quando convence as pessoas da importância de
a vacina contra poliomielite ou que você precisa lavar as mãos antes
realizar uma intervenção cirúrgica. O marketing é poderoso quando
vende um produto para alguém que, graças a ele, desfruta de mais alegria ou
Maior produtividade. O marketing é mágico quando alguém é eleito
capaz de mudar a comunidade para melhor. Desde Josiah Wedgwood
inventou o marketing há alguns séculos, tem sido usado para aumentar o
produtividade e riqueza.

Tive a coragem de lhe dizer que o que você faz pode ser imoral.
Arrombar uma casa e incendiá-la é imoral, mas é imoral?
realizar trabalho de marketing para promover um procedimento de
encerramento? Se esse exercício de marketing funcionar, se vale a pena
o tempo e dinheiro que tem sido investido no assunto, você não vai me convencer
me dizendo que você está simplesmente "fazendo seu trabalho". Ele vai me seguir
parecendo ruim.

Como acontece com qualquer ferramenta poderosa, o impacto é
o artesão gera, não a ferramenta. O marketing atualmente tem
mais alcance e mais velocidade do que nunca. Com menos dinheiro, você pode ter
mais impacto do que qualquer um poderia ter imaginado apenas dez anos atrás
anos. E a pergunta que espero que se pergunte é a seguinte: « *O que vou fazer?
a ver com esse impacto* ? ».

Na minha opinião, o marketing funciona para a sociedade quando ambos
profissionais de marketing e consumidores estão cientes do que
está acontecendo e quando ambos estão satisfeitos com o resultado final.
Não acho que seja ruim fazer as pessoas felizes vendendo cosméticos, porque
a beleza não é a meta, mas o processo que traz felicidade. Por outro
Por outro lado, expulse alguém de sua casa para que você possa receber uma comissão pelo
venda...

Que possamos realizar um trabalho de marketing para promover um
produto ou serviço não significa que precisamos. O poder está em
suas mãos e, consequentemente, você é responsável por suas ações,

**Página 226**

independentemente do que seu chefe lhe diga para fazer.

A boa notícia é que não sou responsável pelo que é mau e por
o que não é. Você, seus clientes e seus vizinhos são os responsáveis. E melhor
a novidade, se possível, é que o marketing ético e público acabará por derrotar aquele
marketing que depende das sombras.

**E AGORA, O QUE VOCÊ PENSA CONSTRUIR?**

O que fazemos com esse barulho que reverbera em nossa cabeça?

Onde encontramos a força para trazer "o melhor" para o mundo?

Por que é tão difícil desenvolver um ponto de vista? Por quê hesitamos quando dizemos ao mundo: "Aqui, eu fiz isso"? E qual é o alternativa para tantas dúvidas?

Não parecem perguntas de marketing, mas, na verdade, se você parar de perguntar lado a lado e sem responder, eles vão atrapalhar o seu trabalho de marketing. Indivíduos que não são tão talentosos ou generosos como você, eles se voltam incessantemente para o seu ao redor e se apresentam como profissionais. E muitas, muitas pessoas com algo a oferecer, eles continuam a se conter.

Há uma diferença entre ser bom no que você faz, ser bom no fazer uma coisa e ser bom em marketing. Precisamos do seu trabalho, sem dúvida. Mas ainda mais precisamos da sua mudança.

Decidir fazer a mudança acontecer é dar um salto. É arriscado, é um empresa carregada de responsabilidade. E também pode não funcionar.

Se você oferece ao mundo o melhor de você, seu melhor trabalho, e o mundo não receber, é perfeitamente possível que seu marketing seja péssimo.

É perfeitamente possível que você tenha empatia pelo que o pessoas.

É perfeitamente possível que você tenha escolhido os eixos errados e que você falhou em seu esforço para chegar aos extremos.

É perfeitamente possível que você esteja contando a história errado para a pessoa errada da maneira errada no dia certo, ou mesmo no dia errado.

Não se preocupe, tudo isso não tem nada a ver com você.

Tem a ver com o seu trabalho como profissional de marketing.

Página 227

E isso pode ser melhorado.

O que fazemos - seja cirurgia, jardinagem ou marketing - não *nós* . É o trabalho que fazemos.

Somos humanos. Nosso trabalho não é nossa pessoa. Como seres humanos, podemos escolher fazer esse trabalho e podemos escolher melhorar nosso trabalho.

Se levarmos para o lado pessoal toda vez que alguém não clica a um link ou sempre que alguém não renovar sua assinatura, não poderemos realizar o nosso trabalho como profissionais. E portanto vamos ficar preso na busca da perfeição. Preso sem empatia. Preso em um canto, sangrando e sofrendo, pois vamos sentir caluniado pessoalmente.

Uma maneira de contornar isso é entender que o marketing é um processo e trabalho artesanal.

Que o vaso que você acabou de fazer no torno estava quebrado no forno não significa que você não seja uma boa pessoa. Significa simplesmente que você o vaso foi quebrado e talvez algumas aulas de cerâmica ajudem você avançar. Você é capaz de fazer melhor.

Perceba que, como profissional de marketing, a "melhor coisa" que

você está tentando ensinar ou vender para a pessoa certa que vale muito mais do que o que você está cobrando por ele.

Se você está procurando arrecadar dinheiro para uma instituição de caridade, uma pessoa só vai decidir doar cem, mil ou um milhão de dólares se obtiver mude mais valor do que o custo da doação. Se você está vendendo um gadget por mil dólares, só será comprado por quem pensa que gadget vale mais do que mil dólares.

Quando promovemos algo com marketing, agregamos valor ao mundo. É por isso que as pessoas se comprometem conosco.

E se a mudança que estamos promovendo com marketing for um mudança na qual eles não gostam de contribuir, estaremos roubando.

Trata-se de oferecer mais valor do que cobramos. Isso é uma pechincha. Um presente.

Página 228

Se você tem dúvidas sobre como promover corretamente sua oferta, não é que você está ser envergonhado. Não é que você esteja sendo cauteloso. É que você está roubando, porque tem alguém aí que precisa aprender com você, comprometa-se com você, compre você.

Alguém que se beneficiará com o "melhor" que você pode contribuir se você sai do seu caminho e o promove com marketing.

Há um aluno que está pronto para se inscrever. Há alguém que ele quer orientação, quer ir a algum lugar. Se você hesitar em mercado com sua empatia, ouvindo-os, você vai nos decepcionar.

A contribuição do profissional de marketing deve ser disposto a ver e ser visto.

Para isso, temos que ser capazes de nos promover com marketing para nós mesmos, para nos vendermos diariamente. Para nos vender explicando o diferença que somos capazes de fazer se soubermos como persistir com generosidade e carinho.

Pense que, todos os dias, você está contando uma história para si mesmo.

Podemos estar dizendo a nós mesmos que estamos lutando. Podemos ser nos dizendo que somos estranhos e que merecemos ser desconhecido. Podemos estar dizendo a nós mesmos que somos falsos, um fraude, manipuladores. Podemos estar dizendo a nós mesmos que os outros ignorado injustamente.

Essas histórias são tão verdadeiras quanto queremos que sejam. E sim repetimos essas histórias muitas vezes, vamos acabar fazendo-as realidade.

*Melhore as coisas* . É perfeitamente possível que o que quer que você seja a promoção com marketing não satisfaz nenhum tipo de demanda real, que não é apoiado por uma boa estratégia, e que você está sendo egoísta pensando que pelo mero fato de que você o criou, você tem que segurar para isso.

Destrua isso. Comece do zero. Crie algo que lhe apetece orgulhoso. Promova algo de que você tenha orgulho com o marketing. Y assim que você fizer isso, assim que você olhar alguém nos olhos e que alguém te perguntou: "Você faria de novo por mim?"

você agregou valor a um aluno porque os ensinou e ajudou



Para ir para a próxima etapa, faça novamente e faça novamente.
Porque precisamos de sua contribuição. E se você estiver tendo problemas para fazer seu contribuição, tenha em mente que seu desafio é uma história que você é promovendo com marketing para você.

O que pode mudar tudo é o marketing que fazemos para nós, que encaminhamos para nós, a história que contamos a nós próprios. Isso é o que permitirá que você crie valor, o que tornará possível ser perdido quando você não é.

Mal posso esperar para ver o que você cria a partir daqui.

## Uma planilha simples de marketing

- Para quem é?
- Para que serve?
- Qual é a visão de mundo do público que você deseja alcançar?
- Do que este público tem medo?
- Que história você vai contar? É verdade?
- Que mudança você pretende tornar realidade?
- Como essa mudança alterará o status do público?
- Como você alcançará usuários pioneiros e neófilos?
- Por que eles vão contar aos amigos?
- O que dirão aos amigos?
- Onde está o efeito de rede que levará isso a em frente de?
- Que ativo você está construindo?
- Você tem orgulho disso?



## Lista de leitura de marketing

(Em nenhuma ordem particular)

Existem milhares de livros que eu adoraria que você lesse, mas eu tentei destaque aqueles mais focados em marketing, e muito particularmente no tipo de marketing de que falamos neste livro.

Geoffrey Moore, *Crossing the Abyss: How to Sell Disruptive Products to Consumers generalistas* , Gestión 2000, Barcelona, 2015.
Anderson, Chris, *The Long Tail Economy: From Mass Markets to the Triumph of the Minority* , Empresa ativa, Barcelona, 2009.
Hopkins, Claude, *My life in* Advertising, Ediciones Eresma, Madrid, 1980.
-, *Publicidade científica* , Ediciones Eresma, Madrid, 2013.
Ogilvy, David, *Confessions of an advertiser* , Oikos-Tau, Barcelona, 1990.
Bartholomew, Mark, *Adcreep: o caso contra o marketing moderno* , Stanford Law Books (Stanford

University Press), Stanford (Califórnia), 2017.
Schrage, Michael, *quem você deseja que seus clientes se tornem* ?, Kindle, Harvard Business Review Press, Watertown (Massachusetts), 2012. [Um breve clássico moderno.]
McConnell, Ben e Jackie Huba, *Criando evangelistas do cliente: como clientes fiéis se tornam um força de vendas voluntária* , Dearborn, Chicago, 2003.
Scott, David Meerman, *As novas regras de marketing e RP: como usar a mídia social, vídeo online, aplicativos móveis, blogs, comunicados à imprensa e marketing viral para alcançar os compradores diretamente* , John Wiley & Sons, Hoboken (New Jersey), 2011.
Ziglar, Zig, *Segredos do fechamento da venda* , MJF Books, New York, 2012. [Este livro é muito sobre marketing, bem como vendas.]
Trout, Jack e Al Ries, *Positioning* , McGraw-Hill, Madrid, 1993.
Godin, Seth, *The purple cow: diferencie-se para transformar seu negócio* , Gestión 2000, Barcelona, 2012
- *, Tribos: precisamos de sua liderança,* Gestión 2000, Barcelona, 2012.
- *Todos os comerciais são mentirosos? Os vendedores dos sonhos atuais,* Robinbook, Barcelona, 2006. [De todos os meus livros de marketing, este é o que mais vai direto ao ponto.]
- *, Liberando los ideaviruses,* Robinbook, Barcelona, 2002. [Outra mina.]
Lewis, Herschell Gordon, *cópia da mala direta que vende,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs (Novo Jersey), 1984. [Um de seus muitos livros clássicos sobre escrita criativa.]
Bedbury, Scott e Stephen Fenichell, *Um novo mundo de marca: 8 princípios para alcançar a liderança da marca no século 21* , Viking, Nova York, 2002.
Atkin, Douglas, *O culto das marcas* , Robinbook, Barcelona, 2005. [Uma joia ignorada.]
Kawasaki, Guy, *Selling the dream* , HarperBusiness, New York, 1992. [Seu melhor livro.]



Blank, Steve G., *Os quatro passos para a epifania* , ed. Autor (5ª ed.), Califórnia, 2013. [Um livro sobre o empreendedorismo de uma perspectiva de marketing.]
Gladwell, Malcolm, *o ponto de inflexão: como as pequenas coisas podem fazer uma grande diferença,* Back Bay Books, Boston, 2002.
Jiwa, Bernadette, *Marketing: uma história de amor: como ser importante para seus clientes* , Lightning Source (imp. e dist.), La Vergne (Tennessee), 2014. [Bernadette Jiwa é brilhante e eu recomendo a todos ela livros.]
Barry, Max, *Syrup: a novel* , Viking, New York, 1999. [O melhor romance de marketing de todos os tempos já escrito.]
Anderson, Chris, *Free: the future of a radical price* , Hyperion, New York, 2009.
Krug, Steve, *Rocket surgery made easy* , New Riders, Berkeley (Califórnia), 2010. [Um livro surpreendente sobre testes e ensaios.]
Levinson, Jay e Seth Godin, *The guerrilla marketing handbook* , Houghton Mifflin, Boston, 1994.
McKenna, Regis, *The Regis Touch: conselho de um milhão de dólares do principal consultor de marketing da América* , Addison-Wesley Pub. Co., Reading (Massachusetts), 1985.
Kelly, Kevin, *Novas regras para a nova economia* , Viking, Nova York, 1998.
Constable, Giff, *falando com humanos: o sucesso começa com a compreensão de seus clientes* , ed. Do autor (há uma versão do Kindle), 2014. [Uma postagem de blog expandida sobre como falar com os clientes.]
Peters, Tom, *seminário The Tom Peters: tempos loucos chamam por organizações loucas,* Livros *antigos* , Nova York, 1994.
- *, A busca de uau! Guia de cada pessoa em tempos de pernas para o ar,* Vintage Books, New York, 1994.
Sinek, Simon, *comece com o porquê: como grandes líderes* motivam a ação, negócios ativos, Barcelona, 2018.
Pine, Joseph e James Gilmore, *A economia da experiência* , ed. act., Harvard Business Review Press, Boston (Massachusetts), 2011.
Askinosie, Shawn, Signful *work* , TarcherPerigee, New York, 2017.
Reichheld, Frederick F., *The Decisive Question: Transforme seus clientes em promotores de aumentar o lucro e garantir o crescimento* , Deusto, Barcelona, 2007.
Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur, *Geração de modelos de negócios,* Deusto, Barcelona, 2013.
Pressfield, Steven, *A guerra da arte: vencendo a batalha criativa interna* , Rugged Land, Nova York, 2002
- *Faça o trabalho* , audiolivro, Brilliance Audio, Grand Haven (Michigan), 2011. [Ambos os livros de Steven Pressfield discute por que pode ser difícil fazer o que você sabe que vai funcionar.]

Página 233

## obrigado

Tudo que posso fazer é pedir emprestado. Eu não sei nenhuma ideia disso tem originalidade em sua forma mais pura, que é uma daquelas ideias que cai céu envolto em um raio de luz. Mas se eu pegar emprestadas grandes ideias e recombinar de uma forma interessante, talvez minha contribuição possa servir como alguma coisa.

Eu peguei emprestado mais neste livro do que de costume. De Michael Schrage, de quem peguei emprestado o germe da ideia de mudança, a Bernadette Jiwa, que fez um trabalho generoso nas histórias, e também de Tom Peters, de quem peguei quase tudo emprestado. No meu blog, que eu atualizo diariamente, existem algumas improvisações. E eu quero dar o obrigado a Pam Slim, Jackie Huba, Jenny Blake, Brian Koppelman, Michael Bungay Stanier, Alex Peck, Steven Pressfield, Shawn Coyne, Al Pittampalli, Ishita Gupta, Clay Hebert, Alex DiPalma, David Meerman Scott (Deadhead), Amy Koppelman, Nicole Walters, Brené Brown, Marie Forleo, WillieJackson.com, Jacqueline Novogratz, John Wood, Scott Harrison, Cat Hoke, Michael Tremonte, Keller Williams, Tim Ferriss, Patricia Barber, Harley Finkelstein, Fiona McKean, Lil Zig Ballesteros, Zig Ziglar, David Ogilvy, Jay Levinson, Sheryl Sandberg, Adam Grant, Susan Piver, Aria Finger, Nancy Lublin, Chris Fralic, Kevin Kelly, Lisa Gansky, Roz Zander, Ben Zander, Micah Sifry, Micah Solomon, Teri Tobias, Tina Roth Eisenberg, Paul Jun, Jack Trout, Al Ries, John Acker, Rohan Rajiv, Niki Papadopoulos, Vivian Roberson, aos generosos ex-alunos de <The MarketingSeminar.com>, e os pr
Hontoy, Scott Perry e Louise Ka
Wood, Marie Schacht, Sam Mill
Patel e Lisa DiMona. Agradecim
os ex-alunos e professores de <a

Texto original

MarketingSeminar.com>, y a los profesores Travis Wilson, Françoise

Sugerir uma tradução melhor

Página 234

E, como sempre, meu eterno e especial agradecimento a Alex Godin, Mo Godin e, claro, Helene.

**Página 235**

# Notas

* Um dos comerciais mais famosos da Coca-Cola. Foi ao ar pela primeira vez em julho de 1971, mas logo foi adaptado em vários países devido ao seu grande sucesso. Na Espanha a canção foi traduzida: «Al o mundo inteiro quero dar uma mensagem de paz ... ». *(N. do T.)*

**Página 236**

** *O Tonight Show* , ainda no ar, foi apresentado por Johnny Carson de 1962 a 1972. *(N. de la T.)*

**Página 237**

* Outward Bound é uma organização educacional sem fins lucrativos que oferece experiências arriscadas ao ar livre controlado, buscando promover o crescimento pessoal e as habilidades sociais. *(No. de O t.)*

**Página 238**

* Betsy Ross (1752-1836) é popularmente considerada a criadora do desenho da bandeira

dos Estados Unidos, onde as Treze Colônias estavam representadas. *(N. do T.)*

---

**Página 239**

*Isso é marketing*
Seth Godin

Design da capa © Christopher Sergio
Foto da capa © Brian Bloom

Título original: *Isto é marketing*
Publicado por Portfolio / Penguin, 2018
Selo Penguin Random House LLC

Alienta é um selo editorial do Centro de Libros PAPF, SLU. Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona
www.planetadelibros.com

Primeira edição do e-book (epub): fevereiro de 2019

ISBN: 978-84-17568-28-3 (epub)

Conversão para e-book: Newcomlab, SLL
www.newcomlab.com